De productoras para productoras Agricultura Sostenida por la Comunidad

URGENCI
THE INTERNATIONAL NETWORK FOR COMMUNITY SUPPORTED AGRICULTURE

Agradecimientos

Este cuadernillo es parte de un proceso de redacción colectivo llevado a cabo por innumerables productoras y productores de ASC de toda Europa.
Ha sido editado por Anna Morera, Isabel Alvarez, Jocelyn Parot, Morgane Iserte y Rachel Harrie.
Revisado por Hannah Twomey

Diseño gráfico e ilustraciones: http://www.camalab.it/

Csact! http://csact.urgenci.net

Publicado en 2019 como parte del proyecto internacional Csact!
financiado por la Unión Europea a través del programa
y desarrollado en colaboración con:

URGENCI: www.urgenci.net

DEAFAL: www.deafal.org

ZAMBRA: www.coordinacionbaladre.org

TVE: www.tudatosvasarlo.hu

FER: http://fer.org.pl/

AGROECOPOLIS: https://www.agroecopolis.org/

Nota:
Los contenidos de este cuadernillo pueden citarse o reproducirse con fines no comerciales, siempre que se cite adecuadamente la fuente. Agradecemos envíe a URGENCI (contact@urgenci.net) una copia o enlace al texto en el que se utilice o cite este documento. Se ruega tenga en cuenta que el copyright de las ilustraciones pertenece a Urgenci y Camalab, y se requiere un permiso explícito para su reproducción con modificaciones.

La información que aporta esta Guía se comparte de buena fe y es correcta a fecha de 2019. Sin embargo, debería utilizarse únicamente como referencia para la preparación de material docente y no puede, en ningún caso, ser utilizada como prueba de práctica establecida.

El proyecto se ha implementado con apoyo económico de la Comisión Europea. Los contenidos de este documento reflejan la visión de sus autoras; la Comisión no se responsabiliza de la información aquí presentada.

Contenidos

INTRODUCCIÓN....4
CAPÍTULO 1: RETOS PARA LA AGRICULTURA....7
CAPÍTULO 2: SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA....28
CAPÍTULO 3: DIVERSIFICANDO MERCADOS Y LOGÍSTICA....41
CAPÍTULO 4: CONSTRUYENDO COMUNIDAD....50
CONCLUSIÓN....59

INTRODUCCIÓN

En la Agricultura Sostenida por la Comunidad (ASC), las personas productoras se encuentran en el corazón de la red de relaciones humanas. La Declaración Europea de ASC, adoptada durante el Tercer Encuentro Europeo de Movimientos ASC que tuvo lugar en Septiembre de 2016 en República Checa recoge que "la ASC es una asociación directa basada en la relación humana con una o varias personas productoras"[1]. Los principios fundamentales de la Declaración subrayan igualmente la importancia de las relaciones comunitarias: "Principios fundamentales: Construcción de la comunidad mediante relaciones directas y a largo plazo en las que se comparten responsabilidades, riesgos y recompensas. Participación activa basada en la confianza, la comprensión, el respeto, la transparencia y la cooperación. Apoyo mutuo y solidaridad más allá de las fronteras"[2]. Una tercera parte de la Declaración establece la importancia de la interacción cara a cara: "Somos un movimiento de base: creemos que el poder de la ASC se encuentra en las acciones prácticas del día a día y en las relaciones cara a cara. Nos conectamos entre nosotras, con las personas productoras de nuestras comunidades y con el suelo vivo que hay bajo nuestros pies"[3]. La relación entre personas productoras y consumidoras es la base de la asociación directa de la ASC. Esto plantea varios retos para las personas productoras dentro de un modelo de ASC.

Estas personas llevan años identificando estos desafíos específicos en distintas reuniones y talleres autoorganizados "de productora a productora" (PaP). Algunas de las dudas prácticas más frecuentes que surgen en estas sesiones PaP son:

- ¿Cómo profundizar en el apoyo mutuo y las sinergias con otras ASCs?
- ¿Cómo organizar eficientemente la comunicación, la publicidad, y nuestra relación con los clientes?
- ¿Cómo podemos ganarnos la vida produciendo en un modelo de ASC?

Frente a estos desafíos se han identificado algunas soluciones, por ejemplo invitar a los miembros desde el principio del proceso para que la persona productora pueda recibir apoyo durante todo el proyecto, o mejorar la cooperación entre personas productoras para fomentar el intercambio de habilidades y la voluntad de superar los obstáculos conjuntamente.

Los movimientos europeos de ASC también han diseñado otros programas de formación, como "¡Forma Parte de la ASC!" (Be Part of CSA!), que se centraba en la formación conjunta a personas productoras y consumidoras para así construir una

1 URGENCI. "European CSA Declaration." URGENCI, September 2016. http://urgenci.net/wp-content/uploads/2016/09/European-CSA-Declaration_final-1.pdf.
2 URGENCI. *Ibid.*
3 URGENCI. *Ibid.*

comunidad fuerte. Este cuadernillo se centra en la necesidad de formación específica para personas productoras en modelos de ASC.

El objetivo de este cuadernillo es dotar a futuras y/o nuevas personas productoras interesadas en participar en un modelo ASC de ejemplos de buenas prácticas y del conocimiento económico, técnico, logístico, agrícola y social que necesitan. Para esto se han recogido consejos y reflexiones de productoras experimentadas en modelos ASC de toda Europa. Este cuadernillo explora cuestiones como: ¿cuál es la labor de una persona productora en un modelo ASC?" ¿Qué tipo de habilidades (duras y blandas) requiere? ¿Cómo entendemos los éxitos y fracasos en cuanto a la rentabilidad de las explotaciones de ASC? ¿Qué estrategias tienen más éxito a la hora de gestionar una explotación de ASC? ¿Qué herramientas hace falta crear y compartir? ¿Cómo podemos organizar la cooperación entre múltiples personas productoras? ¿Cómo podemos organizar la creación de lazos dentro del núcleo del grupo de ASC?

Además del conocimiento, habilidades y experiencia que hacen falta para gestionar un sistema de producción complejo y con base ecológica, las personas productoras de la ASC necesitan también habilidades para construir una organización social, que también se describen en este cuadernillo.

Este "Cuadernillo de productoras para productoras de Agricultura Sostenida por la Comunidad" consta de los siguientes cuatro capítulos:

1. Retos para la agricultura: ¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrenta una persona productora en un modelo de ASC? Este capítulo se centra en la fertilidad del suelo, el riego, la biodiversidad y la planificación de cultivos.
2. **Sostenibilidad económica: ¿Qué se considera una cesta justa?** Las personas productoras en modelos de ASC tienen que determinar qué precio se considera justo, y también cuánta cantidad de producto incluir en cada cesta.
3. **Diversificar mercados, logística y distribución: Muchas explotaciones combinan la ASC con otras fórmulas de comercialización, como la venta en el mercado, en restaurantes o en tiendas minoristas.** Esta estrategia puede resultar excelente desde un punto de vista económico, pero también puede generar conflictos. ¿Cómo se combina esto con las ASC que agrupan a varias personas productoras?
4. Construyendo comunidad: ¿Cómo podemos fomentar que los miembros de la ASC apoyen a las personas productoras para que estas puedan dedicar su tiempo, habilidades y energía a producir alimentos de calidad, regenerar sus fincas y cuidar de sí mismas?

Los principios básicos que se explorarán en estos capítulos se complementan con casos tipo recogidos en diferentes redes de ASC de toda Europa, así como historias de personas productoras en modelos ASC que pueden servirnos de inspiración.

CAPÍTULO 1
RETOS PARA LA AGRICULTURA

La ASC se basan en tres pilares: 1) economía social y solidaria, 2) soberanía alimentaria y 3) agroecología. La agroecología es a la vez un movimiento social, una ciencia y un conjunto de prácticas agrícolas, y como tal requiere cuestionar y transformar las estructuras de poder de la sociedad. La agroecología establece que el control de las semillas, la biodiversidad, la tierra y el territorio, el agua, el conocimiento la cultura y los comunes debe estar en manos de quienes alimentan al mundo. Las prácticas de producción agroecológicas se basan en principios ecológicos similares a lo que conocemos como agricultura ecológica:

"La agricultura ecológica es un sistema de producción que promueve la salud del suelo, de los ecosistemas y de las personas. Se basa en procesos ecológicos, en la biodiversidad y en ciclos adaptados a las condiciones locales, más que al uso de insumos con efectos adversos. La agricultura ecológica combina la tradición, la innovación y la ciencia en beneficio del entorno que compartimos, y fomenta las relaciones justas y la buena calidad de vida para todas las personas implicadas."[4]

Una persona productora en un modelo ASC no tiene por qué seguir un tipo determinado de prácticas agrícolas. Cada explotación ASC escoge los métodos concretos de cultivo que consideran adecuados, siempre que respeten los principios de la Declaración Europea de ASC, adoptados en Ostrava, República Checa, en 2016.

Estos son:

- *"Cuidado responsable del suelo, el agua, las semillas y otros bienes comunes, mediante los principios y prácticas de la agroecología, señalados en la declaración antes mencionada y en la declaración de Nyeleni de 2015;*
- *Producción de alimentos enraizada en la realidad y el conocimiento local;*
- *Respeto por el medio ambiente y el bienestar animal;*
- *Los alimentos deben ser frescos, locales, de temporada, saludables y accesibles a todas las personas."*

Lo más habitual es que el modelo ASC coincida con la agricultura a pequeña escala, que prioriza el mantenimiento y mejora de las características del paisaje y los recursos naturales del territorio. Una persona que produce en un modelo ASC, de hecho, puede elegir practicar un tipo de agricultura que respete la naturaleza y a la vez maximizar los recursos disponibles en su explotación y en su entorno local. Esto permite reducir los costes de producción y crear ecosistemas saludables, productivos y resilientes. Las ASC, por tanto, suponen también una gran oportunidad para restaurar la fertilidad y calidad de los agroecosistemas.

4 https://www.ifoam.bio/en/organic-landmarks/definition-organic-agriculture.

Algunos de los retos que deben superar las personas que producen en un modelo ASC son:

- Preservar y aumentar la fertilidad del suelo,
- Respetar y conservar el agua,
- Ofrecer una amplia variedad de productos nutritivos a los miembros de la ASC,
- Transmitir a las personas consumidoras la importancia de los alimentos de temporada,
- Preparar el suelo con las herramientas más apropiadas.

En el modelo ASC, el conocimiento de las personas productoras es fundamental, por lo que se establecen mecanismos para que los miembros puedan mejorar y compartir sus habilidades, especialmente cuando algunas personas tienen habilidades técnicas o manuales.

Como los ASC pueden consistir en proyectos agroecológicos, son capaces de albergar agroecosistemas que promueven la inclusión de la biodiversidad, como plantas, hongos o animales, creando así sinergias que mejoran la salud y calidad de nuestro medio ambiente, mientras que se producen alimentos más saludables y libres de productos químicos de síntesis.

LA AGRICULTURA ASC ES COMO CULTIVAR UNA COMUNIDAD

1. FERTILIDAD DEL SUELO

En el mundo agrícola actual el suelo se considera "el gran desconocido", algo bastante poco conveniente porque el suelo es el activo más importante que tienen tanto la persona productora como su ASC.

El suelo es un recurso no renovable del que depende el 95% del suministro global de alimentos. En un solo puñado de suelo fértil (100 g) hay más seres vivos que en toda la población mundial. Entre los componentes vivos del suelo hay algas, hongos, bacterias, actinomicetos, nematodos, insectos, lombrices, etc. Todos estos organismos son responsables de la descomposición de la materia orgánica y de la creación de la biodisponibilidad de minerales para las plantas. En un suelo saludable todos los ciclos biogeoquímicos indispensables para la vida están presentes de forma natural. La riqueza y salud del suelo son quienes permiten el cultivo de plantas sanas y equilibradas, que a su vez generan salud para los animales y los humanos.

La vida en el suelo fértil es muy intensa. Las raíces crean numerosas interacciones con otros organismos del suelo, generando así el hábitat más biodiverso que existe: la rizosfera.

Un suelo maltratado pierde la fertilidad y esto supone una disminución de las cosechas, lo que genera grandes dificultades para quien quiera cultivarlo. Por tanto, dedicar tiempo a cuidar del suelo siempre merece la pena, ya que es la forma de conseguir cosechas generosas y abundantes.

La fertilidad del suelo depende de su contenido en materia orgánica, la solubilidad de los minerales disponibles y la actividad microbiológica. Los suelos fértiles con una buena cantidad de humus dan lugar a cultivos saludables. La fertilidad del suelo se puede examinar desde un punto de vista químico (es decir, que haya un aporte adecuado de nutrientes minerales), un punto de vista biológico (que haya una cantidad adecuada de materia orgánica y microorganismos) y desde un punto de vista físico (que el suelo tenga una estructura sólida con una buena relación entre macro y microporos).

Las personas agricultoras utilizan muchos métodos para conservar y aumentar la fertilidad del suelo, por ejemplo:

- Compostar los residuos vegetales, restos de poda, etc
- Crear estiércol
- Utilizar cultivos de cobertera
- Producir abono verde
- Establecer rotaciones
- Utilizar mantillo orgánico (con paja, viruta de madera, cartón...)
- Introducir rumiantes

Aumentar la complejidad del ecosistema agrícola mediante el cultivo de plantas perennes como árboles, arbustos o herbáceas perennes.

Las plantas se alimentan de elementos minerales que están "atrapados" en la materia orgánica. Los microorganismos del suelo degradan la materia orgánica, liberando los nutrientes que después son absorbidos por las plantas. La absorción de agua y nutrientes por las plantas también ocurre gracias a la presencia de micorrizas.

Hay varias formas de mantener y aumentar la presencia de microorganismos en el suelo. Puede que el método más importante sea restringir la mecanización, lo que

significa evitar el arado profundo para así conservar la materia orgánica. Al evitar la sobremecanización, las personas productoras en modelos ASC pueden redefinir los restos de la cosecha no como residuos, sino como un recurso clave que allana el camino hacia la sostenibilidad económica, ecológica y agronómica de la ASC. Así, conservar los microorganismos (al no sobremecanizar) lleva a las personas agricultoras a repensar el concepto de residuo.

Lo más recomendable es que cada persona agricultora utilice los recursos más apropiados a su alcance, adaptados a su propio contexto local. Un suelo saludable es la clave de la biodiversidad, la fertilidad y la seguridad alimentaria. Mediante la fijación de carbono, juega un papel crucial en el reequilibrio del cambio climático. Los suelos saludables son un legado que conecta a las comunidades del pasado y del presente, y que nos permite defender la soberanía alimentaria.

En palabras de Wendell Berry (agricultor norteamericano, activista medioambiental y poeta): "El suelo es el gran conector de vida, el origen y destino de todo. *Es quien cura y restaura y resucita, quien transforma enfermedad en salud, vejez en juventud, muerte en vida. Si no lo cuidamos no podemos tener comunidad, porque si no lo cuidamos no podemos tener vida."*

2. RIEGO

El agua es el origen de la vida. La disponibilidad continua de agua es esencial para asegurar el desarrollo y salud tanto del suelo como de sus microorganismos, para mantener a las plantas que cultivamos y a los animales que criamos. El agua supone de media entre el 80 y el 85% del peso de las plantas, lo que lo convierte en su componente número uno. El agua es indispensable para la fotosíntesis y esencial para el crecimiento de todas las plantas. El agua es el medio en el que los nutrientes se disuelven para ser asimilados por la planta.

También puede ser un factor limitante de la salud del suelo, ya sea por exceso o por defecto. Para evitar problemas de pérdida de feritlidad y erosión, las personas agricultoras deben gestionar adecuadamente el agua a la que tienen acceso, ya venga de un pozo, un acueducto o de la lluvia.

Un suelo con estructura sólida, identificable por una cantidad saludable de humus, recogerá el agua de forma natural. De hecho, el humus tiene una capacidad muy reseñable para retener agua, debido a sus propiedades de coloide hidrofílico - la capacidad de retener moléculas de agua pegadas a su superficie. ¡Esta característica permite al humus absorber una cantidad de líquido equivalente a 20 veces su propio peso!

Una de las estrategias más efectivas y sencillas que pueden adoptar las personas agricultoras para fomentar la retención de agua es cubrir el suelo, ya sea con mantillo, con abono verde o con cultivos de cobertera. Es importante informarse sobre los patrones de precipitación (ya sea lluvia, nieve o granizo) de la zona donde se va a cultivar, para poder prepararse en caso de inundaciones o sequía.

Y otro aspecto importante para quienes producen en una ASC es considerar que durante la temporada de verano el agua de lluvia no aporta el suministro adecuado para satisfacer las necesidades de agua de las plantas y animales, por lo que hay que conservar agua para superar estos momentos críticos. En los climas muy secos se recomienda utilizar tanques de recogida, y considerar la posibilidad de aprovechar los tejados de los edificios para recolectar agua.

Muchos de los problemas de producción a los que se enfrentan hoy día las personas productoras se deben al riego mal gestionado. Esto resulta especialmente relevante cuando hay una gran diversidad de cultivos, con distintas necesidades de agua, lo cual ocurre muy frecuentemente en los modelos ASC.

El riego es importante, pero también es importante no pasarse, ya que un exceso de humedad puede facilitar el desarrollo de enfermedades criptogámicas. Es preferible maximizar el uso de las raíces de la propia planta, que funcionan como bombas de agua gracias a su capacidad de transportar fluidos a través del sistema radicular.

Tabla del sistema radicular de algunas frutas/verduras

Profundidad del sistema radicular	Fruta/Verdura
Poco profundo: 30-60 cm	Coliflor, brócoli, col, lechuga, patata, cebolla, ajo, apio, puerro, espinaca, rábano,...
Medio: 60-120 cm	Acelga, judía, guisante, judía verde, zanahoria, berenjena, pepino...
Profundo: >120 cm	Tomate, sandía, melón, calabaza, todos los árboles frutales...

Además, un exceso de riego no fomenta un desarrollo más rápido de la raíz. De hecho, al regar en exceso las plantas se vuelven mucho más vulnerables a los periodos de sequía o inundación, lo que lleva naturalmente a pérdidas de producción.

La mayor parte del sistema radicular de la planta se encuentra a unos 20-30 cm bajo el suelo. Por tanto, es necesario asegurarse de que esta capa de tierra está lo

suficientemente húmeda, sin saturarse, para fomentar las condiciones ideales de desarrollo de la raíz e incrementar el volumen de suelo disponible para el sistema de la planta. Es recomendable evitar el riego abundante y/o irregular, ya que esto puede hacer que las plantas entren en "estrés hídrico". Es mejor regar frecuentemente con cantidades menores.

Los momentos más críticos en relación con la gestión del agua tienen lugar justo después de la siembra. En este momento el suelo debe permanecer húmedo para permitir el desarrollo de la semilla; también justo después del trasplante, para fomentar el desarrollo de la raíz de la planta y su implantación en el suelo. Se recomienda llevar a cabo estas operaciones en tempero, es decir, con un suelo que no esté ni muy húmedo ni muy seco. Además, la siembra y el transplante deberían hacerse en un suelo ya regado, y no regar después de sembrar o transplantar. Al colocar la semilla o las plántulas en un suelo ya húmedo, se desencadena la germinación y el desarrollo radicular.

Hay varios métodos de riego, por ejemplo:

3. Riego por inundación/a manta: No recomendable, requiere un uso excesivo de agua, provoca la erosión del suelo, puede hacer que se pudran las raíces;
4. Riego por surcos: No recomendable - requiere un uso excesivo de agua, provoca la erosión del suelo, puede hacer que se pudran las raíces.
5. **Aspersión: Requiere un alto consumo de agua, puede promover el desarrollo de enfermedades criptogámicas al saturar las hojas de agua.** Si se riega durante el día, la tasa de evapotranspiración aumenta y las plantas se deshidratan. Sin embargo, se recomienda el riego por aspersión para plantas de hoja como la lechuga, la acelga o la espinaca.
6. **Riego por goteo: Recomendable - un sistema más efectivo que permite un mayor ahorro de agua y energía.** El riego por goteo es compatible con cualquier tipo de mulch. Hay que tener cuidado al arar porque la maquinaria y herramientas pueden dañar las tuberías con facilidad. Tiene un coste de instalación mas alto que el resto de técnicas, pero este gasto se compensa con el ahorro de agua y la facilidad de manejo.

En climas muy húmedos o en condiciones que favorezcan el desarrollo de enfermedades criptogámicas es mejor dejar un espacio suficiente entre plantas, para permitir la ventilación. También se recomienda plantar en la misma zona aquellas especies que tengan necesidades de agua similares.

Para evitar los cambios muy bruscos de temperatura, el mejor momento para regar es cuando menos diferencia haya entre la temperatura del suelo y la del agua, lo que

suele ocurrir o bien de madrugada muy pronto o bien por la noche. De todas formas, el consumo real de agua depende mucho de la estructura del suelo, las necesidades concretas de los cultivos, el estadío de desarrollo de la planta y las condiciones meteorológicas.

Una estrategia excelente para la gestión del riego en terrenos en pendiente es el Diseño Keyline (o línea-clave). El Diseño Keyline comprende una serie de principios y técnicas para la gestión, regulación y uso eficiente de agua en un terreno o parcela. Al controlar el flujo de agua en la superficie se reduce la erosión, se aumenta la cantidad de agua disponible para los cultivos y se facilita la proliferación de microorganismos en el suelo. Después de llevar a cabo un análisis topográfico para mapear el terreno de forma precisa, se implementan nuevas líneas para el transcurso del agua de lluvia, que formarán una red de mini-infraestructuras como: nuevas direcciones de procesamiento, canales superficiales y subterráneos, caminos y pequeños reservorios. Para más información, ver:
http://yeomansplow.com.au/8-yeomans-keyline-systems-explained / (en inglés)

3. DIVERSIDAD Y PLANIFICACIÓN DE CULTIVOS

Cultivar para un ASC significa cultivar para la comunidad. Las ASC nos dan la oportunidad de aumentar toda la producción e independizarnos de la distribución a gran escala.

Aún así, hay muchos retos a los que debe enfrentarse la persona productora en una ASC, entre ellos:

- **Diversificación de productos (verdura, productos animales, alimentos procesados)**
- Aumentar la cantidad de producto adecuado para las necesidades de la ASC
- **Calendarizar el trabajo, especialmente importante en el caso de cultivos vegetales**
- Alargar la estación productiva

A continuación se desarrollará más en profundidad cada uno de estos retos

a. DIVERSIFICACIÓN

Un objetivo clave que deberían plantearse los proyectos de ASC es cómo satisfacer las necesidades de consumo de los miembros a través de la producción de la ASC. La diversidad y cantidad de producto son dos de los retos más importantes para las ASC. La cesta de la ASC debería ofrecer diferentes productos acordes con la

temporada y las cantidades necesarias para minimizar las compras "externas" que tengan que hacer los miembros en otro sitio. Los productos deben ser diversos espacial y temporalmente (es decir, tener diversidad en un momento determinado del año y en relación a un espacio físico).

Si la ASC solo ofrece productos frescos (huerta), debería asegurarse de que en cada reparto haya al menos seis o siete tipos de productos. Para satisfacer esta demanda habría que cultivar unos 20 tipos diferentes de verduras en la explotación, incluyendo variedades intraespecíficas (es decir distintos tipos de lechuga, tomate, col, etc).

No todos los meses son igualmente productivos en cuanto a cantidad o diversidad. Los momentos más productivos y diversos en la huerta se dan al final del verano y principio del otoño, cuando hay tanto verduras de verano como los primeros productos de otoño.

Los momentos más críticos son sin duda el final del invierno y el principio de la primavera. Es en esta época cuando dejan de producir los cultivos de invierno y todavía no han llegado los de primavera-verano. En estos períodos se recomienda cultivar verduras de crecimiento rápido, como rábanos, rúcula, aromáticas, lechuga, mostaza, espinaca, etc. De esta forma la ASC demuestra la función añadida de educar a las personas consumidoras respecto a las temporadas de los alimentos, y ayuda a que adapten sus hábitos alimentarios al ritmo natural de las estaciones.

Una idea que puede considerar la ASC es la producción de alimentos procesados para superar los períodos críticos de baja producción, utilizando los excesos de producción de forma óptima. Para esto, por ejemplo, se puede hacer salsa de tomate, sauerkraut a raíz de las coles, o conservas de cebollas, patatas, zanahorias y remolacha; muchos de los productos pueden embotarse o secarse. Para esto, la ASC tiene que tener en cuenta la legislación vigente en su país o región. Estos alimentos procesados pueden ser útiles para cubrir períodos de escasez en la explotación (el tiempo que pasa entre el descanso de invierno y el despertar de la primavera). La duración de este período varía según la latitud, el clima, etc.

La diversidad de la producción es una elección que puede definirse con ayuda de los miembros de la ASC. El momento más apropiado para preguntar a los miembros qué productos prefieren y si están interesados en probar productos nuevos es durante las reuniones organizativas y de planificación que tienen lugar en invierno. Estas preguntas también pueden hacerse durante la temporada productiva, aportando a la persona productora más información sobre la satisfacción de las personas consumidoras. Pero como en estas épocas las personas productoras suelen estar sobrepasadas, se recomienda que esta tarea la lleve a cabo quien coordine la ASC, o un grupo de trabajo específico.

Algunos ejemplos de preguntas que se pueden utilizar para encuestar a los miembros de la ASC:

- ¿Qué cultivos te gustan más?
- ¿Qué cultivos o productos te gustaría encontrar en la cesta?
- ¿Te gustaría probar algo nuevo? Si es así, ¿qué?

Las ASC también funcionan como centros de mejora vegetal que permiten la protección de variedades de productos que se están perdiendo debido al abandono de la gran distribución. Algunos miembros de la ASC pueden implicarse en una organización que se especialice en la conservación de semillas, o la propia ASC podría participar en movimientos que promuevan la conservación de la biodiversidad. El proyecto Dynaversity, financiado a través del programa Horizonte 2020 y que colabora con Urgenci, ha identificado varias ASC europeas que trabajan en este tema. Es más, la diversidad cultural de los miembros de las ASC supone una gran oportunidad en este sentido, especialmente si tenemos en cuenta los movimientos migratorios actuales a Europa y dentro de Europa. Esta también es una forma de expandir y enriquecer la comunidad, al introducir otras culturas alimentarias.

Para fomentar la diversidad de cultivos, las parcelas deberían gestionarse con una organización estricta. Para facilitar esto, recomendamos dividir las parcelas en varias zonas del mismo tamaño. Dentro de cada zona, establecer bancales de cultivo. La anchura ideal para estos bancales es de unos 80 cm; la longitud puede variar. Los caminos entre ellos deberían ser de unos 40 cm de ancho, suficiente para que pasen fácilmente una persona y un carretillo.

Es muy recomendable trabajar con bancales permanentes, lo que ofrece varias ventajas, entre ellas: reducen el trabajo necesario para preparar el suelo, favorecen el uso de herramientas manuales y maximizan la eficiencia a la hora de aplicar fertilizantes y mejoradores del suelo. Además, se pueden optimizar los planes de fertilidad o regeneración, minimizar la compatación del suelo, mejorar el drenaje y la estructura del suelo, y aumentar la producción. El que estos bancales sean o no elevados depende de la condición del suelo y el clima de cada área. Un bancal elevado permite que el suelo se caliente más rápido, y que el agua se drene más fácilmente, lo que lo hace menos recomendable en climas áridos.

Los cultivos de cada zona de la parcela variarán según su parte comestible (es decir, según si lo que se aprovecha es la raíz, la hoja, el fruto y/o la flor). En cada bancal se pueden añadir dos tipos adicionales de cultivos. Al introducir variedades tempranas,

medias y tardías de cada cultivo se aumenta la diversidad del conjunto. En parcelas con superficies muy pequeñas es posible incrementar la diversidad priorizando las asociaciones entre cultivos, pero esto requiere mucho trabajo de organización y planificación, además de aumentar considerablemente el tiempo que se tarda en cosechar.

Los patrones de cultivo y rotación deben ser claros y estar definidos al inicio de la temporada. Al organizarlos adecuadamente, las personas productoras pueden calcular cuánta semilla y plántulas necesitan, definir los planes de fertilización e identificar cuándo añadir el compost y cuándo dejar la tierra en barbecho, añadir abono verde o incluso introducir animales.

Tabla de rotación	**Parcela 1**	**Parcela 2**	**Parcela 3**	**Parcela 4**
Año 1 Primavera-Verano	Cultivo de cobertura	Cultivo con exigencias moderadamente altas	Cultivo con exigencias muy altas - compost	Cultivo con menos exigencias
Día 1 Otoño - Invierno	Cultivo con exigencias muy altas - compost	Cultivo con menos exigencias	Cultivo con exigencias moderadamente altas	Cultivo de cobertura
Año 2 Primavera-Verano	Cultivo con exigencias moderadamente altas	Cultivo de cobertera	Cultivo con menos exigencias	Cultivo con exigencias muy altas - compost
Año 2 Otoño-Invierno	Cultivo con menos exigencias	Cultivo con exigencias muy altas - compost	Mejorador del suelo	Cultivo con exigencias moderadamente altas

EXIGENCIAS MUY ALTAS (generalmente todos los vegetales de fruto)	Patatas, col, tomates, berenjenas, pimientos, calabazas, calabacines, pepinos, alcachofas, cardos, fresas
EXIGENCIAS MODERADAMENTE ALTAS	Remolachas, ajo, cebollas, puerros, hinojo, espárragos, colirrábano, apio.
MENOS EXIGENTES	Zanahorias, perejil, espinacas, acelga, achicoria, lechuga, rúcula, aromáticas.
MEJORADORES DEL SUELO	Legumbres (guisantes, alubias, judías, garbanzos, lentejas, judías verdes...)

Para conseguir una rotación óptima y tener en cuenta tanto la fertilidad del suelo como la productividad, recomendamos seguir unas reglas muy simples, que implican mezclar:

- familias diferentes
- partes comestibles diferentes
- necesidades nutricionales diferentes
- diferentes sistemas radiculares

Comprar plántulas resulta considerablemente caro, lo que puede afectar al presupuesto general de la ASC. Aun así, comprar plántulas de calidad en viveros ecológicos de cercanía alivia la carga de trabajo de la persona productora, porque mantener un vivero de alta calidad requiere tiempo y experiencia por su parte. Las plántulas, en el momento del transplante, deben estar ya sanas, fuertes y con raíces bien establecidas. Aunque producir las plántulas reduce los costes, aumenta la carga de trabajo total de las personas productoras. Recomendamos producir solo las plántulas más fáciles de mantener y transplantar, como los tomates, calabazas, calabacines, rúcula, etc, así como algunos cultivos de flor.

Otra opción a explorar es cómo generar una red de apoyo entre personas productoras para aumentar la diversidad de productos. Esta red, idealmente, también debería funcionar como sistema de apoyo en caso de catástrofes y grandes pérdidas de producción.

Además de las verduras, las personas productoras de la ASC pueden considerar la posibilidad de criar pequeños animales que exigen poco mantenimiento, como las gallinas, que también pueden incluirse en las rotaciones. Con la vigilancia adecuada, los animales pueden ayudar a trabajar el suelo y aportar abono. Además, los productos animales (por ejemplo queso, huevos, mantequilla, etc) pueden representar otro producto que la ASC pueda ofrecer a través del sistema de cestas. La cría de animales requiere cuidado diario y disponer de espacio suficiente para que pasten y para proveerles de refugio, por lo que hay que evaluar con cuidado los costes y beneficios. Hay que considerar también que los costes de mantenimiento pueden afectar al presupuesto de la ASC.

Respecto a la comunidad, un aspecto crítico de las ASC, la cría de ganado puede introducir perspectivas nuevas. Por un lado, puede que atraiga a nuevos miembros interesados en un consumo ético de carne, pero por otro puede suponer un conflicto con las personas que no consideran a los animales como una fuente de alimento y/o fuerza de trabajo.

La apicultura es una forma de ganadería que suele ser generalmente aceptada entre los miembros de las ASC. Las abejas se encuentran en grave peligro a día de hoy, y las ASC pueden ofrecer un entorno saludable para su protección. Las abejas polinizan el 70% de las frutas y verduras de las que nos alimentamos. Producen miel, que puede convertirse en otro producto que añadir al sistema de cestas.[5] La apicultura también contribuye a una mejor propagación de las flores de la explotación.

El cultivo de flores añade tanto valor estético como productivo. Las flores son visualmente atractivas, y atraen insectos polinizadores a la zona, lo que a su vez ayuda a aumentar la biodiversidad. Algunas flores son comestibles y por tanto pueden suponer un producto adicional en la cesta de la ASC. Algunos ejemplos de flores comestibles serían: girasoles (semillas), capuchina (hojas), borraja (hojas), caléndula (flores), etc.

Plantar un árbol frutal a veces es beneficioso, incluso en parcelas pequeñas. Los árboles pueden hacer de seto (por ejemplo arbustos de bayas, o podemos elegir árboles muy productivos que requieren poco mantenimiento como una higuera, un ciruelo silvestre o un cerezo). Los árboles ofrecen el beneficio adicional de crear sombra.

b. TEMPORADA PRODUCTIVA

Las frutas y verduras de temporada son más nutritivas que las que se consumen fuera de temporada, y también tienen mejor sabor. Dependiendo de las condiciones climáticas podemos utilizar estructuras o mecanismos que nos permitan extender el tiempo de cosecha unas 2-3 semanas.

Para hacer esto, debemos conocer en primer lugar la duración de la temporada productiva, es decir, cuántas semanas al año podemos garantizar la producción sin la ayuda de estructuras externas. Después podemos evaluar la posibilidad de construir túneles y/o microtúneles, que alargarán la temporada.

En la actualidad, dado a la considerable variabilidad climática a la que nos enfrentamos, los túneles o los invernaderos suponen un espacio de cosecha "prácticamente garantizado", ya que nos permiten controlar las condiciones climáticas internas (fundamentalmente humedad y temperatura).

Aunque construir túneles es caero, permiten a las personas productoras adelantar o posponer la producción durante el invierno. Para reducir costes, se pueden buscar

5 In particular, up to 35 percent of food production globally is attributable to the role of bees. Of the top 100 cultures on which 90 percent of the world's food production depends, 71 of these are linked to the work of bee pollinators. Within Europe, as many as 4,000 different crops thrive today due to the direct impact of bees (data Unep - United Nations Environment Program).

túneles de segunda mano, que son relativamente fáciles de encontrar. Las dimensiones estándar de un túnel son 8 x 40 m, lo que supone unos 320 metros cuadrados de superficie para cultivos protegidos. Estos túneles se suelen cubrir con una lámina de plástico transparente (preferiblemente polietileno).

Para justificar el gasto de los túneles, la superficie en el interior debe usarse muy eficientemente. Para esto habrá que utilizar mejor el espacio vertical o intercalar los cultivos. Para proteger y mantener la fertilidad del suelo también debemos rotar los cultivos adecuadamente e incorporar compost dentro de los túneles.

Lamentablemente, las condiciones internas dentro de los túneles aumentan la temperatura y la humedad, lo que puede favorecer muchas enfermedades fúngicas y plagas de insectos. Por eso se recomienda que se realicen revisiones periódicas para evitar ataques. Con un programa de riego muy controlado también se evitan las pérdidas de producción, ya que la humedad favorece las enfermedades criptogámicas.

Durante los meses de verano, especialmente en zonas con temperaturas altas, puede que el crecimiento de las plantas se estanque. Para evitar esto, las personas productoras pueden utilizar estrategias de control de las condiciones dentro del invernadero, por ejemplo: encalar la lámina de plástico (la cal apagada es soluble en agua y no perjudica al medio ambiente), utilizar mallas de sombreo, abrir las ventanas laterales o diseñar un túnel con los laterales abiertos.

Por otra parte, durante el invierno, los invernaderos nos permiten seguir con la producción. Si se dan caídas de temperatura o rachas de frío, es recomendable utilizar también mantas térmicas, para evitar las heladas. En algunos casos, los microtúneles se pueden instalar también dentro del túnel principal.

Los microtúneles (idealmente construidos con polietileno) son mucho más baratos que los túneles y resultan ideales para el cultivo de pequeñas frutas y verduras como fresas, diferentes tipos de cultivos de hoja, rábano, rúcula y hierbas aromáticas. Con una inversión relativamente pequeña se hace posible, por tanto, proteger los cultivos y aumentar la producción y diversidad de productos incluso en los meses más fríos. Esto explica lo extendido que está el uso de microtúneles. Sus dimensiones varían de los 30 a los 70 cm de altura, dependiendo del tamaño de los arcos que los sostienen. Se recomienda utilizar mantas térmicas durante el otoño y primavera, cuando es más alto el riesgo de heladas tardías o tempranas. Las mantas térmicas se utilizan para proteger los cultivos del frío, en concreto para evitar el daño por heladas.

Para más información sobre los cultivos bajo cubierta, consultar el trabajo de Elio Coleman, gerente de la empresa FourSeason (www.fourseasonfarm.org), en el norte

de EEUU. FourSeason es una explotación hortícola en la que todo se cultiva en invernaderos, durante las cuatro estaciones del año. Aunque FourSeason no funciona en un modelo de ASC, puede servir como fuente de inspiración.

c. CALENDARIZAR

No es fácil garantizar la producción durante todo el año, aunque se tengan estructuras de protección de cultivos. Además de lo anteriormente explicado sobre la diversidad de especies, hay otras operaciones como la siembra, el transplante, la cosecha y el abonado que tienen que organizarse con cuidado. El calendario es una herramienta útil y esencial que permite a las explotaciones ASC organizarse de forma efectiva para asegurar que haya producto disponible durante toda la temporada(s).

Una cuestión a tener en cuenta por parte de las ASC son los períodos vacacionales, en los que los miembros puedan no estar en casa. Y aunque la huerta de verano suele ser la más productiva y la que más satisfacciones da, también coincide con las vacaciones para muchas personas. Una organización efectiva de la huerta nos permitirá reducir los residuos y aumentar el área disponible para las verduras de otoño. Una posible solución para el problema del período vacacional consiste en identificar las variedades tardías de las verduras de verano, y las variedades tempranas para las de otoño, para asegurar que la ASC dispone de una cesta rica y variada en ambas temporadas.

La ASC puede elegir variedades de hortalizas que se conserven bien - por ejemplo zanahoria, remolacha, cebolla, patata, calabaza o repollo. Hay verduras que pueden soportar el frío e incluso crecer con él, ya que el frío hace que las fibras vegetales se rompan y ablanden, dando lugar a un producto más dulce; (esto ocurre con los puerros, la col de Saboya y la cl de la Toscana). Hay otros cultivos que pueden helarse en el exterior pero que en el interior se mantienen tiernos (como el radicchio).

La planificación de la ASC debe incluir la siembra directa de algunos cultivos de primavera hacia finales del otoño (por ejemplo guisantes, habas, cebollas o ajos). Hacia finales del invierno es recomendable plantar especies de crecimiento rápido, para tener verdura fresca disponible (por ejemplo hierbas aromáticas, lechuga, radicchio cortado, rábanos, valeriana y rúcula). También pueden considerarse variedades tempranas o tardías de cultivos como el repollo, el puerro o el radicchio. En otras palabras, resulta esencial seleccionar los cultivos más adecuados para cada temporada. Esto resulta especialmente importante con las verduras de hoja, que pueden cultivarse todo el año si se escogen con cuidado las variedades acordes a cada temporada (por ejemplo lechuga "Ice Queen" en invierno o romana en verano).

Para las personas productoras en modelos ASC resulta esencial contar con un calendario que defina claramente cuándo sembrar, transplantar y cosechar cada

cultivo y sus distintas variedades (es decir temprana, media o tardía). Este calendario también puede resultar útil para las personas consumidoras interesadas en reconectar con la estacionalidad de los productos.

Debemos tener en cuenta que el calendario varía considerablemente en función de la latitud y altitud del lugar donde se encuentre la ASC. Por tanto, es de vital importancia referirse siempre a las condiciones específicas del territorio en el que vivimos. Otras personas adaptadas a ese contexto específico - agricultoras y agricultores locales, viveros... - pueden ser de gran ayuda.

Para organizarse mejor y mejorar la planificación, es importante mantener un registro de las operaciones realizadas en la ASC. Una herramienta muy útil para esto es el Cuaderno de Campo, que permite a la persona productora apuntar la información de la siembra, el transplante y la cosecha a lo largo de años. Después de varios años esto nos permite comparar cosechas, o pasar la información a otra persona productora que pueda incorporarse o relevarnos en la ASC.

Plantilla de cuaderno

Cultivo:		**Variedad:**	
Fecha de siembra:		**Cantidad:**	
Fecha de transplante:		**Cantidad:**	
Fecha de cosecha:		**Cantidad:**	
Tratamientos llevados a cabo:		**Cosecha total:**	
Observaciones (ejemplo parcela de cultivo, condiciones sanitarias, etc)			

d. PLANIFICACIÓN DE CULTIVOS

¿Cuánto deberíamos producir para poder abastecer adecuadamente a la ASC? ¿Cuánta superficie necesitamos para hacerlo?

Además de la variedad de productos, de la que ya hemos hablado anteriormente, uno de los principales retos de las ASC es la planificación de cultivos. Tiene que ver con la capacidad para cumplir con los deseos y las demandas de las personas consumidoras. Por lo general, las personas que participan en una ASC quieren que esta satisfaga todas sus necesidades de fruta y/o verdura, y prefieren no tener que comprarlos en otro sitio. A veces esto supone un reto para las personas productoras, especialmente quienes tienen menos experiencia a la hora de calcular cuánto va a producir un cultivo.

Por esto resulta especialmente importante planificar los cultivos adecuadamente, mantener una diversidad alta y plantar una cantidad suficiente de cada producto. Una cifra orientativa que se puede utilizar es que suelen hacer falta unos 40-50 metros cuadrados por persona. Evidentemente esto puede variar significativamente dependiendo de las técnicas de cultivo utilizadas, la fertilidad y la estructura del suelo, el clima y las especies que decidamos cultivar. Algunas especies, como las patatas, requieren mucha más superficie.

Es por esto que se recomienda calcular la superficie de cultivo para cada especie, teniendo en cuenta la distancia entre filas y la distancia entre plantas dentro de cada fila. El tipo de suelo claramente influye en la elección y disposición de cultivos. En concreto, la textura y el pH del suelo son factores clave para la salud de las plantas.

Urgenci ha creado un planificador de cultivos, una herramienta que puede resultar muy útil para quienes se incorporan a la producción. Esta calculadora permite a las personas productoras calcular cuántas plantas hacen falta para abastecer a un cierto número de personas, considerando la distancia de siembra o de transplante. El planificador está disponible en esta web:

http://urgenci.net/french/actions/be-part-of-csa/plan-de-culture/ (en francés)

Las asambleas de la ASC y otras reuniones organizativas suponen una oportunidad para mejorar el cálculo del número de miembros y la cantidad que se necesita de cada producto.

Otra herramienta útil puede ser un cuadro que indique la distancia entre filas y dentro de cada fila para cada cultivo, ya sea para la siembra o para el transplante. El

esquema de plantación también variará en función de la variedad del cultivo que elijamos (por ejemplo: la distancia varía mucho entre unas variedades de lechuga y otras, aunque todas sean lechugas). En este esquema las personas productoras registrarán, durante la siembra, la densidad de cultivo en cada bancal, y durante la cosecha la producción obtenida en cada bancal y la producción total. Así podremos asegurarnos de que disponemos de datos lo más fiables posible para realizar cálculos en el futuro.

Ejemplo de esquema:

Especie	Distancia entre filas (en cm)	Distancia entre plantas (en cm)	Cantidad por bancal	Prod. por bancal	Prod. total
Remolacha	30	15	Calcular respecto al tamaño del bancal		
Acelga	30	30			
Brócoli	70	60			
Coliflor	30	50			
Colirrábano	40	30			
Puerro	30	5			
Calabaza	150	100			

4. HERRAMIENTAS LOW-TECH PARA PEQUEÑAS EXPLOTACIONES ECOLÓGICAS

Todas las ASC necesitan determinadas herramientas, algunas de las cuales pueden requerir equipos sencillos. Mecanizando algunas de las tareas se ahorra trabajo físico, pero hay que tener en cuenta que comprar o alquilar maquinaria suele tener un impacto importante en el presupuesto de la ASC.

Según qué herramientas mecánicas utilicemos en la ASC los costes pueden elevarse considerablemente. Las ASC, que generalmente son proyectos agrícolas de pequeña escala, suelen poder permitirse equipamiento adecuado a sus necesidades. En algunas situaciones las personas productoras necesitan maquinaria más especializada, en cuyo caso, de todas formas, resulta esencial incluir el coste de este equipamiento en el presupuesto final de la ASC.

En los casos en los que la ASC también es una empresa agrícola de mayor escala, puede resultar recomendable comprar un tractor, preferiblemente de segunda mano. Es mejor comprarlo dado el coste y la confianza que se necesita para alquilar un tractor. En caso de que resulte inevitable comprar maquinaria (por ejemplo, para

reducir el coste de llevar a cabo una operación crítica más rápidamente), es preferible compartir el riesgo de la inversión entre todos los miembros de la comunidad a dejar que este recaiga únicamente sobre la persona productora.

Para utilizar maquinaria hacen falta conocimientos específicos, habilidad para manejarla y ciertas nociones para su mantenimiento. Por cuestiones relacionadas con la seguridad laboral y los seguros, la mayoría de miembros de ASC no utilizan maquinaria pesada.

De todas formas, hay equipos manuales o semi-manuales que sí pueden facilitar las labores agrícolas de una ASC. A estos equipos los podemos llamar "Herramientas de cultivo inteligente". Algunos ejemplos: una horca, una sembradora, un motocultor, una cortasetos o una transplantadora manual. Tanto para la ASC como para la persona productora es muy importante gestionar adecuadamente esta herramienta, que debería guardarse ordenada en un lugar de fácil acceso y mantenerse en buenas condiciones. La ASC también debería encargarse del mantenimiento básico de estas herramientas. Mantener el equipamiento de forma óptima es algo que a la larga ahorra tiempo y dinero. Algunos artesanos pueden fabricar estas herramientas (por ejemplo un herrero), o modificar las que ya se tienen. También hay información disponible en internet sobre cómo fabricar herramientas agrícolas.

Es importante que todos los miembros de la ASC participen en las actividades agrícolas, aunque requiere que la legislación nacional permita que cualquiera pueda llevar a cabo tareas rutinarias en la explotación (como desherbar, entutorar los tomates, etc). Con la ayuda de los miembros de la organización, las personas productoras tienen más tiempo libre para dedicar a otras tareas más complicadas o delicadas.

La cosecha es una de las actividades que más tiempo exige, se calcula que cerca del 60%. Por tanto, el tener herramientas que faciliten la cosecha ayuda tanto a reducir el tiempo de trabajo como su intensidad.

En la web de Jean Martin Fortier, un agricultor canadiense, hay una lista de herramientas útiles para las ASC:
http://www.themarketgardener.com/market-gardening- tools (en inglés)

La agroecología depende de los procesos naturales, la biodiversidad y los ciclos biológicos adaptados a las condiciones locales y sus recursos naturales. La agroecología es un sistema de producción que regenera el suelo, el ecosistema, las comunidades locales y sus economías. Las ASC idealmente no solo cultivarán productos, sino también suelos y comunidades saludables.

Un ejemplo de una empresa agrícola que gestiona un proyecto de agroecología admirable, combinado con una ASC, es la de Azienda Agrocola Iside, en Italia. Sus agricultoras, Paola y Matteo, venden sus productos a través de la ASC, alimentando a una comunidad local que ha demostrado ser fuerte y resiliente, y que ha apoyado el proyecto iniciado por esta pequeña pareja.

Caso: Azienda Agricola Iside, http://www.iside.farm
Personas de contacto: Paola Archetti/ Matteo Mazzola

Azienda Agricola Iside es una granja aterrazada de 6 hectáreas situadas en las Dolomitas, cerca del Lago Iseo. Es un proyecto joven que está creciendo rápidamente y convirtiéndose en un complejo sistema agrosilvopastoral gestionado con un enfoque agroecológico. Los productos se venden a través de un sistema de ASC simplificado con el objetivo de atraer apoyos de personas que creen en la capacidad regenerativa de la agricultura.

A día de hoy, esta explotación produce verduras con un enfoque que prioriza la eficiencia en espacio, el control de la erosión y el uso de recursos, la remineralización del suelo y el secuestro de carbono. Pero la producción anual de verdura es solo la punta del iceberg respecto a su potencial agroecológico. Cerca de una hectárea de su superficie está ocupada por un frutal mixto con un esquema silvopastoral secuencial. Hay cientos de especies y variedades que viven en un complejo sistema creciente compuesto por frutales, bayas, cultivos para biomasa y fijación de nitrógeno, flores y herbáceas perennes.

En las áreas menos accesibles y en las principales pendientes hay cultivos perennes que producen carbohidratos y grasa, como avellanos, almendros y nogales, entremezclados con otras plantas perennes para que paste el ganado. Todos estos cultivos dan lugar a una dieta herbívora diversa y aumentan la producción de proteína de la granja.

Todos los sistemas silvopastorales de la Azienda Agricola Iside se gestionan eficientemente y se regeneran progresivamente mediante el pastoreo selectivo que se realiza con ovejas y gallinas. La salud del suelo es la base del sistema. Las técnicas de fertilización se basan en el compost, biofertilizantes, producción de carbón vegetal y el uso de polvo de roca, todos ellos esenciales para la regeneración del suelo. Los cultivos de cobertera, el mantillo y el uso de maquinaria agrícola apropiada también forman parte de las estrategias de regeneración utilizadas para restaurar el ecosistema. En unos cuantos años esperamos ver un sistema agroecológico hermoso y diverso, caracterizado por la sucesión eficiente de sistemas forestales y pastos, dinamizados por la presencia de las plantas adecuadas y de un número apropiado de animales", explica Paola. "Estamos construyendo una granja productiva y beneficiosa para el medio ambiente", añade Matteo como conclusión.

Enlaces útiles para ampliar información	Planificador de cultivos
✔ viacampesina.org/en/food-sovereignty/ ✔ www.soilfoodweb.com/ ✔ rodaleinstitute.org/ ✔ ourseasonfarm.com/ ✔ farmhack.org/tools ✔ www.latelierpaysan.org/English	✔ urgenci.net/french/actions/be-part-of-csa/plan-de-culture/ ✔ www.themarketgardener.com/ ✔ www.sustainweb.org/secure/MossBrookGrowers.pdf ✔ organiccentrewales.org.uk/uploads/hortguide_eng.pdf ✔ communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/Q.pdf ✔ www.ridgedalepermaculture.com ✔ agriculturaregenerativaiberica.wordpress.com/ ✔ www.agricolturaorganica.org/

CAPÍTULO 2
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LAS ASC

La sostenibilidad económica suele definirse como una gestión de la contabilidad y el presupuesto que nos permita alcanzar un esquema de producción sostenible. Lo que se quiere decir aquí con sostenibilidad es la capacidad de mantener actividades productivas acordes con principios medioambientales y sociales. Como concepto, la sostenibilidad económica nos hace plantearnos preguntas sobre los gastos e ingresos de un proyecto.

¿Qué particularidades se presentan a la hora de plantearnos la sostenibilidad económica en el ámbito de una iniciativa de ASC? Según la definición que ofrece el informe Solid Base, la sostenibilidad económica o financiera tiene que ver con "la capacidad de la/s persona/s productora/s y la comunidad de la ASC para mantener tanto la explotación agrícola como la ASC a largo plazo. *Para alcanzar esta resiliencia a largo plazo, la explotación no debería depender de ninguna subvención o donación externa concreta, y no debería transferir deuda ni a la siguiente generación de personas productoras ni a la comunidad.*[6]

Los ingresos y los gastos son dos elementos fundamentales para guiar la gestión económica de cualquier proyecto de ASC. Los ingresos son la cantidad de dinero generada por el proyecto. Dentro de una explotación ASC la mayoría de los ingresos venderán de las cestas que se venden a los miembros. El precio de la cesta puede definirse mediante distintas fórmulas. En algunos casos se utiliza una tarifa fija. En otros casos, el precio varía según la renta de cada miembro, según lo que puedan permitirse. Hay veces en que se permite el pago mediante trabajo voluntario en la explotación u otro tipo de servicio hacia la persona productora.

Por otra parte, para conseguir los objetivos de la ASC es necesario consumir determinados recursos, lo cual implica costes. Aunque el cálculo de ingresos de la ASC resulta bastante sencillo, porque suele coincidir con las entradas de dinero registradas en el extracto del banco o en la caja registradora del proyecto, hay veces que puede haber retrasos importantes en los pagos de algunos de los miembros.

Los gastos incluyen el consumo de bienes (materiales o inmateriales) necesarios para ejecutar el proyecto. Algunos ejemplos son el compost, las semillas, el agua, el combustible, la electricidad o la mano de obra que se usa en la producción. También hay que tener en cuenta los costes de depreciación de los materiales y equipos que se usan a largo plazo, como un tractor, un ordenador o el software que utilicemos para gestionar los pedidos. Los gastos deberían diferenciarse de los pagos. Por ejemplo, una agricultora puede comprar una determinada cantidad de compost y pagarla al proveedor al día siguiente. Aun así, si en ese ciclo de producción solo usa la mitad del compost que ha comprado, el gasto será la mitad del pago. Otro ejemplo sería el de la compra de un motocultor. Por lo general hay que pagar por adelantado, lo que

6 Internal report written for the project SolidBase (http://urgenci.net/?s=solidbase), not published yet.

supondrá registrar un gasto en ese momento. Sin embargo, es probable que se siga usando el motocultor todos los años hasta que se rompa y ya no pueda repararse.

El beneficio se calcula restando los ingresos menos los gastos, lo que nos da una idea del crecimiento económico de un año determinado. Si los beneficios son positivos (más ingresos que gastos) las personas productoras pueden ampliar sus proyectos, hacerse más resilientes frente a los posibles impactos y generar un impacto social positivo en su área.

Uno de los principales objetivos del movimiento ASC es fomentar estilos de vida sostenibles para las personas productoras y construir un sistema justo en el que puedan tener salarios dignos. Otros objetivo principal del movimiento es dar acceso a las personas consumidoras a una dieta saludable, diversificada, local y nutritiva. Este modelo fomenta directamente la construcción de la soberanía alimentaria, ya que las personas productoras y consumidoras toman decisiones respecto a la alimentación en consonancia con los principios de la sostenibilidad tanto para las personas como para el planeta. Esto, en la práctica, significa:

Que los ingresos generados deberían...

- ...cubrir los costes de producción;
- ...cubrir un salario digno para las personas productoras y otras personas empleadas, que no requieran una jornada laboral excesivamente larga y que les dé condiciones de trabajo dignas;
- ...permitir a las personas productoras tener una pensión de jubilación;
- ...permitir a las personas productoras pagar impuestos y seguridad social;
- ...permitir ciertos ahorros;
- ...permitir que la iniciativa crezca, lo que incluye el desarrollo de espacios donde las personas implicadas puedan hacer vida en común y generar nuevos vínculos.

Los costes...

- ... deben cubrirse, lo que incluye gastos inesperados como los que derivan de desastres naturales. Deberían evaluarse claramente los riesgos, para evitar y gestionar los posibles eventos inesperados en caso de que se den;
- ... debería tener en cuenta los recursos utilizados en todo el proceso de producción. Otra opción es recolectar donaciones cuando haga falta mejorar las infraestructuras;
- ... deberían recaudarse y analizarse para calcular cuál es el precio justo.

El modelo de gestión y organización debería...

- ... controlar la producción de forma que conserve el medio ambiente y la naturaleza
- ... basarse en conocimientos financieros básicos comprensibles por todas las personas que forman el grupo, para facilitar la gestión y transferencia de información sobre los presupuestos;
- ... identificar a una persona responsable del proyecto para que desarrolle sus habilidades y conocimiento, de forma que este conocimiento pueda compartirse con el grupo;
- ... tener un sistema claro de toma de decisiones y de funcionamiento, que incluya el designar las distintas funciones de las que es responsable cada miembro de la ASC;
- ... permitir la creación de espacios de intercambio cultural con otros modelos.

Estas ideas esenciales resultan fundamentales para cualquier operación agroecológica y para la longevidad económica de cualquier proyecto de ASC. Además, como ya se ha mencionado anteriormente, este modelo se basa en la práctica de los principios de justicia social. Además de apoyar a la producción local de forma justa, se deben producir alimentos nutritivos y saludables para todo el mundo. Cuando se reconoce y valora adecuadamente esta necesidad, los grupos de ASC desarrollan sistemas de pago y distribución que compensan el coste de estos alimentos para poblaciones con menos ingresos.

La diversidad es una característica esencial para el modelo ASC. Para integrar a miembros de diferentes estratos sociales, sin embargo, hace falta generar relaciones basadas en la confianza y solidaridad entre los miembros del grupo. De hecho, para alcanzar la sostenibilidad financiera es necesario redistribuir los costes y conseguir la participación de todas las personas implicadas. Las contribuciones pueden hacerse en forma de apoyo material o donaciones en especie, como por ejemplo tiempo de trabajo. El apoyar a personas económicamente marginalizadas no debería ser un

coste que asuman únicamente las personas productoras, que deberían poder ganar un sueldo adecuado por su trabajo.

Y aun así, ni siquiera económicamente puede reducirse todo a cifras en un presupuesto. Resulta esencial asegurarse de que las relaciones dentro de los grupos ASC fomenten la confianza, y que se pongan los cuidados en el centro. De forma similar, a menudo no se tiene en cuenta el tiempo de trabajo (o la conciliación laboral) de las personas productoras, en parte porque no cuentan sus horas de trabajo. Sus tareas no suelen distribuirse de forma justa entre los miembros de la ASC.

Para intentar conseguir relaciones justas dentro de las comunidades de ASC es necesario analizar, incorporar y reconocer el trabajo de cuidados dentro del grupo. Desde un punto de vista de género, a menudo se dan dentro de la ASC las mismas dinámicas de reparto desigual del trabajo que se dan en la sociedad en general. Mujeres que dejan la agricultura cuando se quedan embarazadas y luego pasan a ser "amas de casa". También vemos personas productoras y consumidoras que trabajan demasiado y no tienen tiempo para actividades sociales. Es más, los proyectos de ASC a menudo exigen cambios en los hábitos dentro del hogar, entre ellos el tiempo que se pasa en la cocina - un espacio que, hasta hace poco, estaba únicamente reservado a las mujeres. Si no hay un reparto equitativo de tareas entre géneros, las mujeres no podrán participar plenamente en la comunidad, y esta es una responsabilidad del grupo en su conjunto.

HERRAMIENTAS PARA LA SOSTENIBILIDAD

Para que un proyecto sea sostenible es preciso incorporar herramientas que nos permitan conseguir nuestros objetivos. La planificación de cultivos, de la que ya hemos hablado, siempre es un método conveniente para calcular las necesidades de producción de los miembros de la ASC. Pero también es importante disponer de métodos de planificación para otras tareas, necesarias para el mantenimiento de la salud económica, personal y emocional del grupo.

Registro de información

Para el grupo de ASC es esencial recopilar información relativa a las operaciones agrícolas de las distintas temporadas. Resulta especialmente importante señalar que este tipo de evaluaciones no pueden consistir simplemente en cumplir con la rutina diaria y meter números en la caja registradora. Algunas las razones por las que es importante establecer un método de recopilación de datos son:

- Que se gane dinero no quiere decir que una actividad sea económicamente sostenible. Si el grupo de ASC sabe exactamente de dónde viene el dinero y adónde va, las personas productoras tendrán datos para hallar formas más efectivas de gestión.
- Los datos permiten a los miembros de la ASC vigilar las entradas de dinero, quién ha pagado qué, adónde ha ido el dinero y/o en qué se ha gastado, y quién ha recibido una cantidad concreta de dinero. Si no hay registros por escrito pueden surgir conflictos.
- Los registros se pueden utilizar para monitorear los gastos de producción e identificar exactamente cómo se están utilizando/gastando los fondos disponibles. Estos datos se pueden utilizar como información de partida para la planificación futura.
- No hace falta mucho tiempo ni esfuerzo para desarrollar el sistema de registro de información de la ASC. Como cada persona trabaja de forma diferente, al tener un registro escrito de todas las actividades que se llevan a cabo se puede estandarizar el formato y tener acuerdos sobre qué información es relevante conservar.

En vez de recopilar todos los recibos y/o facturas de cada día, resulta útil tener siempre un cuaderno en el que se registre la siguiente información:

- Las tareas que se han llevado a cabo en la explotación;
- El tiempo aproximado que han llevado estas tareas;
- Los tipos de herramientas y máquinas que se han utilizado para llevarlas a cabo;
- Quién las ha hecho;
- Gastos o compras realizadas.

Herramientas para la sostenibilidad económica

Los instrumentos necesarios para asegurar la viabilidad y longevidad de un proyecto agrícola, independientemente de sus objetivos y visiones, no se diferencian mucho de los de las empresas convencionales. Por tanto, lo que sabemos de contabilidad convencional también puede aplicarse a las ASC.

Las tres herramientas que se utilizan habitualmente en contabilidad son: 1) la Cuenta de Resultados (o Cuenta de Ingresos y Gastos), 2) la Hoja de Tesorería y 3) la Hoja de Balance. Las primeras dos herramientas son dinámicas, es decir, recogen los desembolsos de dinero según se producen.La tercera es estática, captura un momento financiero del proyecto congelado en el tiempo.

Vamos a utilizar un ejemplo para ver más concretamente cómo funciona. Pensemos en un tractor. Este vehículo cuesta una determinada cantidad de dinero, que vendrá de varias fuentes, como ahorros, préstamos y/o crowdfunding, etc. Con la Cuenta de Resultados podemos monitorear la eficiencia del tractor. La Hoja de Tesorería nos dice cómo van los pagos del tractor. La Hoja de Balance nos permite saber, en un momento determinado, cuál es el valor de mercado del tractor y la cantidad de dinero que aún debemos.

En otras palabras, la Cuenta de Resultados nos permite calcular los beneficios (o pérdidas). La Hoja de Tesorería nos permite ver la liquidez disponible en un momento determinado. Y el Balance nos muestra el valor de cada insumo utilizado en el proceso de producción, es decir, los bienes materiales e inmateriales y cómo se financian.

La Cuenta de Resultados del proyecto tiene la siguiente estructura:

Ingresos

Ventas			Subvenciones	Tareas en otras explotaciones	Otras
Producto	Venta (ud)	Precio (€/ud)	Tipo	Tarea	Tipo
Suma de Ingresos					€

Costes

Variables Directos		Fijos Directos		Amortizaciones		Gastos financieros	
Grupo	Concepto	Grupo	Concepto	Grupo	Concepto	Grupo	Concepto
Materias Primas	Semillas	Conservación y reparación de edificios		Maquinaria agrícola		Ingresos	
	Plantas y plantones						
	Abonos y fertilizantes						
	Fitosanitarios						
	Animales (<1 año)	Tenencia tierra	Arrendamiento				
	Pienso			Edificaciones agrícolas y otras construcciones. Otra maquinaria		Gastos	
	Forraje						
	Productos reproducción			Edificaciones e infraestructura ganadera			
	Prod. Zoosanitarios		Otros	Infraestructura general			
	Agua de riego (almacenable)			Plantación		Gastos financieros	
	Materiales Aux (plast,etc)	Seguros	Cosecha			BAI (Beneficio Antes de Impuestos)	
	Envases y embalajes						
	Repuestos no maquinaria		Inmuebles			BAI-Gastos Financieros	
	Otros						
Suministros	Electricidad	Canones		Ganado		Impuestos	
	Agua						
	Otro					Grupo	Concepto
Mano de obra	Eventual	Mano de obra fija				Directos	
	Fija prorrateada	SS Mano de obra familiar					
Alquiler de maquinaria		Costes fijos de la maquinaria propia	Alojamiento Seguros Impuestos	Riego			
Costes variables de la maquinaria propia	Carburante			Fuentes de Energía			
	Lubricante			Inmovilizado inmaterial	Derechos de traspaso, cupos o cuotas producción		
	Conservación						
	Reparaciones y mantenimiento					Indirectos	
Servicios contratados		Certificación ecológica					
Servicios profesionales		Otros			Aplicaciones informáticas		
Copropiedad y aparcería							

Transportes por terceros		Otros	
Otros		Otros	
Total Costes Variables Directos	Total Costes Fijos Directos	Total Amortizaciones	
Margen Bruto	EBITDA (Beneficios Antes de Amortizaciones, Intereses e Impuestos)	BAII (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos)	Beneficio
Ingresos-Costes Variables Directos	Margen Bruto-Costes Fijos Directos	EBITDA-Amortizaciones	BAI -Impuestos

TABLA 1: CUENTA DE RESULTADOS

Una Hoja de Tesorería sería así:

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año
Cobro de ventas													
Cobro de la prestación de servicios													
Aportaciones de capital													
Préstamos													
TOTAL COBROS													
Compras de materias primas													
Pagos a los trabajadores													
Seguridad Social													
Arrendamientos/Alquileres													
Reparaciones y Mantenimiento													
Transportes													
Seguros													
Publicidad y propagandas													
Suministros													
Combustibles													
Impuestos													
Préstamo													
TOTAL PAGOS													
SALDO 1 (COBROS-PAGOS)													
SALDO 2 ANTERIOR													
SALDO ACUMULADO (S1 + S2)													

TABLA 2: HOJA DE TESORERÍA

La Hoja de Balance se representa así:

Activo					Pasivo		
Tipo	Subitpo		Concepto	€	Tipo	Concepto	€
No corriente	Material				Fondos Propios		
					Deudas a Largo Plazo		
	Inmaterial						
Corriente	Realizable	Existencias					
					Deudas a Corto Plazo		
		Clientes					
		Deudores					
	Disponible	Bancos					
		Caja					
				0			0

TABLA 3: HOJA DE BALANCE

Desde un punto de vista económico, la sosteniblidad de un proyecto depende de las siguientes variables:

- La Cuenta de Resultados muestra tanto los beneficios como las pérdidas.
- la Hoja de Tesorería está en el lado +.
- La Hoja de Balance está limpia, lo que quiere decir que hay coherencia entre las inversiones y las finanzas.

Herramientas para la sostenibilidad personal

Hay muchos factores que influyen en que las personas implicadas en un proyecto ASC puedan continuar en él a largo plazo, por ejemplo: el ambiente de trabajo, su relación con otras personas implicadas en el proyecto, su salud general y si hay o no hay un equilibrio entre el tiempo que invierten y su remuneración económica. Cada uno de estos factores se puede evaluar cualitativamente con una serie de herramientas.

Uno de los factores más determinantes de la salud física de las personas productoras son sus horas de trabajo. A menudo se concibe el tiempo como un recurso infinito, y por tanto tiende a utilizarse para compensar la falta de recursos

económicos, a costa del tiempo de las personas productoras. Al igual que el dinero, las horas de trabajo de las personas productoras son medibles, lo que resulta crucial para evaluar la sostenibilidad personal de las ASC. Por último, deberíamos proponernos alcanzar una cantidad predefinida de horas de trabajo, calculada de forma realista respecto a los objetivos que nos hayamos marcado.

Algunas herramientas que recomendamos para evaluar la dimensión de la sostenibilidad personal son:

1. Un calendario anual dividido en tareas - Este calendario puede elaborarse según lo previsto en la planificación, y consistirá en todas las posibles tareas/acciones necesarias anualmente, cada una de las cuales tendrá una estimación de tiempo asignada. Para estimar la dedicación de tiempo y las tareas necesarias se puede recurrir a los registros de los años anteriores.
2. Crear un sistema de priorización - El grado de urgencia e importancia de cada tarea, a tener en cuenta al determinar la implicación en ella. Por tanto, recomendamos categorizar las tareas según cómo de urgentes sean en relación a su importancia general. Esta tabla muestra cómo se puede hacer para lidiar con tareas con distintos niveles de urgencia e importancia

	Urgente	No urgente
Importante	Hazlo ya	Decide cuándo hacerlo
No es importante	Delega y haz un seguimiento para evaluar cómo se está haciendo	Descártalo; de vez en cuando revisa los archivos que hayas descartado

CASO

ASDECOBA http://asdecoba.org

Contacto: asdecoba@gmail.com

Este proyecto ASC es parte de un proyecto mayor, desarrollado por la asociación ASDECOBA. La plantilla del proyecto, trabaja con personas en riesgo de exclusión. En el proyecto hay 6 trabajadores agrícolas, con 6 hectáreas de terreno, que alimentan a 50 familias cada semana. ASDECOBA también cuenta con un servicio de catering que lleva comidas a zonas rurales, priorizando a personas mayores que viven solas. Cada día distribuyen aproximadamente 200 comidas.

Hace dos años, ASDECOBA construyó un Obrador para la transformación utilizar su excedente de producción. El embotado es una estrategia efectiva para incluir productos en sus cestas así como su catering, especialmente adecuado para los momentos en los que hay menos disponibilidad de producto fresco. Al entender la alimentación como un derecho humano y no solo como mercancía, ASDECOBA ha creado nuevas formas de facilitar el acceso a alimentos frescos y saludables para toda la población.

Los miembros del proyecto ASC han apoyado a las productoras desde el primer momento. También han ido planificando las distintas etapas del proyecto, con una filosofía general de hacer las cosas despacio.

Por ejemplo, antes de producir nada, desde la Asociación tenían contacto con una red de personas que sabían de su proyecto, de las personas productoras y de la filosofía del modelo de ASC. Es decir, empezaron por crear una comunidad. Desde ahí podían tener acceso a tierra, así como al apoyo necesario para desarrollar los distintos elementos de su proyecto.

Otras herramientas:

Este es un cuadernillo (escrito en castellano) diseñado para trabajar la sostenibilidad económica de proyectos agroecológicos. Aunque no está escrito exclusivamente para ASC, contiene información útil para estas.

Mirene Begiristain-Daniel López. 2016. "Viabilidad económica y viabilidad social". https://www.eneek.eus/files/2017/03/20161102_viabilidad%20DEFINITIBO%20web.pdf

CAPÍTULO 3

Diversificando mercados, logística y distribución

1. Logística: Lista para personas productoras en modelos ASC

A continuación hay una lista de preguntas que se pueden utilizar como guía a la hora de desarrollar un plan logístico para la ASC:

a) ¿Cómo vas a transportar los productos a los miembros? ¿Qué modo de transporte, como una furgoneta, bicicleta, o transporte público, vas a utilizar?

b) ¿Cuáles son las características clave del punto de recogida que has elegido? Por ejemplo, es un espaci público, privado o de propiedad colectiva, es cubierto o descubierto?

c) ¿Hace falta un almacén en el punto de recogida? A veces se utilizan los almacenes por seguridad o para refrigerar los productos.

d) ¿El punto de recogida es fácilmente accesible? ¿Tiene aparcamientos cerca'

e) ¿Hay algún punto donde se puedan dejar las cestas sin supervisión hasta que los miembros de la ASC puedan ir a recogerlas? ¿Se puede trancar ese sitio? ¿Pueden llegar los miembros de la ASC en cualquier momento (esto se puede facilitar, por ejemplo, usando un portero digital)? El que el punto de recogida sea accesible es importante para los casos en los que los miembros de la ASC no puedan recoger su cesta a la hora. Los puntos de recogidaa presentan una oportunidad para interactuar cara a cara con los miembros de la ASC. Por tanto, resulta útil preguntarse cuánto tiempo te gustaría dedicar a interactuar con los miembros de la ASC. Si no resultase conveniente estar presente en el punto de recogida, puede resultar útil preguntarse en qué otras ocasiones puedes tener tiempo cara-a-cara con los miembros de la ASC.

f) ¿Es el punto de recogida un sitio en el que haya otras actividades y pueda haber gente que conozca así la ASC y pasar a formar parte de ella?

g) Aunque ASC implica ser "lo más local posible", ¿qué mecanismos puedes poner en marcha en caso de que necesites desplazarte para encontrar clientes, o que tengan que viajar para encontrarte? ¿Cuáles son tus valores como persona productora? ¿Cómo de importante es la comodidad y cómo de importantes son las relaciones interpersonales?

CASO

Cómo hacer que los miembros se impliquen en la logística de la ASC: el caso de Dunaszigeti Zöldségközösség (una ASC hortícola en Dunasziget, Hungría)

https://www.facebook.com/dunaszigetizoldsegkozosseg/
Contacto: Anna Payr y Ferenc Czina

Un año después de mudarse a Dunasziget, Hungría, en 2011, Anna y Ferenc pusieron en marcha un proyecto agroecológico. Su explotación tiene 2 hectáreas, de las cuales 6.000 m^2 están destinados a la producción hortícola. Ferenc había descubierto el modelo ASC en una visita de estudios a Suiza, y así en 2013 empezaron a funcionar como ASC. Para empezar, producían cinco cestas grandes para abastecer a ocho-nueve familias. En 2019 ya han crecido significativamente, y están produciendo 30 cestas grandes para unas 50 familias. Tanto Anna como Ferenc trabajan en el proyecto, y también han empleado a otra persona. Producen unos 45-50 tipos de verduras (en algunas temporadas esto puede subir hasta 150 variedades diferentes). El año de compromiso dura de mayo de un año hasta abril del año siguiente. Hay repartos semanales hasta noviembre. Durante el invierno siguen haciendo repartos, pero cada dos semanas. El principal punto de recogida está en una pequeña ciudad cerca de su explotación, pero también se puede recoger la cesta en la propia granja.

Anna y Ferenc valoran mucho las relaciones personales que han construido con los miembros de la ASC. Para construir y mantener una comunidad cerca de la explotación, proponen tener en cuenta:

a. **Respecto a la localización**

   Es muy importante que todos los miembros de la ASC vivan cerca de la explotación. Aunque hay algunas ciudades grandes cerca (por ejemplo Győr o Bratislava), Anna y Ferenc decidieron hacer repartos solo a la ciudad pequeña más cercana, Mosonmagyaróvár. Cuando alguien se interesa por entrar a formar parte de la ASC, le invitan a visitar la explotación al menos una vez, para conocer a las personas productoras.

b. **Respecto al reparto**

   Hay dos puntos de recogidaa designados. Uno de los puntos de recogida se encuentra cerca de la ciudad pequeña más cercana, mientras que el otro está en la propia puerta de la granja. Para Anna y Ferenc es importante estar físicamente presentes en los puntos de recogida, para así poder conversar con los miembros de la ASC y responder a sus preguntas. En el reparto, que se organiza una tarde a la semana, los miembros recogen la verdura por sí

mismos, según la lista semanal. Los miembros también ayudan a descargar las cestas y a limpiar el punto de recogida al final. Quienes viven cerca de la granja o no pueden ir al punto de reparto en la ciudad pueden acercarse directamente allí a recoger la cesta. En ese caso, los miembros de la ASC van a la explotación y se sirven por sí mismos.

c. La granja está abierta para los miembros de la ASC

Los miembros de la ASC pueden ir de visita a la granja y disfrutar del ambiente, por ejemplo llevando a sus hijos a jugar mientras recogen la verdura.

Durante el año se organizan tres visitas a la granja. En esos días los miembros visitan la granja, cocinan y comen juntos. Además, algunas veces se organizan visitas más espontáneamente. Por ejemplo, cuando se congeló un estanque que hay cerca, Anna y Ferenc invitaron a los miembros de la ASC para dar un paseo invernal. Otras veces, les invitaron para aprender métodos de conservación de alimentos o nuevas recetas de ensalada.

d. Voluntariado

El voluntariado no es obligatorio. Unas 5-10 de las familias de la ASC lo hacen regularmente. Pueden ir a ayudar a la granja siempre que quieran, pero es preferible que sea en los días de reparto o de cosecha. Los miembros de la ASC que han ido otras veces entienden mejor el trabajo que implica. Las personas productoras entienden que hay gente a la que no le gusta trabajar en el campo. Por tanto, también existe la opción de hacer otros tipos de trabajo voluntario (por ejemplo traducción, escribir y compartir recetas, grabar vídeos o preparar las cestas para el reparto).

e. Planificación

La planificación está organizada de forma que toda la comunidad de la ASC puede participar. Los miembros de la ASC evalúan el tipo, calidad y cantidad de la verdura que les gustaría recibir. Gracias a estos datos se planifica la producción del año siguiente. El presupuesto anual, con todos los costes detallados, se comparte con todos los miembros de la ASC. Este presupuesto se explica en una reunión abierta con las personas productoras de la ASC. En esta reunión también se debaten los planes de futuro. También hay una reunión designada solo para la construcción de comunidad. Cada año surgen nuevas ideas sobre cómo construir comunidad (como irse a montar en canoa al río). Sin embargo, a las personas productoras también les gustaría que los miembros tomasen más la iniciativa a la hora de organizar y planificar los eventos comunes, porque su tiempo está muy limitado por la carga de trabajo.

f. Comunicación

La principal forma de comunicación entre las personas productoras y los miembros de la ASC es una lista de correo de Google. A esta lista se mandan sobre todo descripciones y textos, que no todos los miembros de la ASC leen. El proyecto tiene también una página de Facebook, abierta a todo el mundo, y un grupo cerrado de Facebook al que solo pueden acceder los miembros. Se agradecería que los miembros de la ASC ayudasen con cualquiera de estas tareas de comunicación.

CASO

Lecciones de cómo manejar la logística de una ASC desde Dobrzyńskie Warzywa, en Polonia (https://www.facebook.com/rwsdobrzyn/).

Hay una granja familiar en Dobrzyń, junto al río Vistula, que produce cestas de verdura para familias de Toruń, Grochów, Ursynów, Żoliborz y varios barrios de Varsovia. Bartek y Ada son quienes en 2014 pusieron en marcha una ASC muy activa, en la que cultivan unas 5 hectáreas de tierra. Tienen docenas de variedades de verdura, que cultivan con métodos de agricultura sostenible. Todas las semanas reparten cestas con verdura fresca a sus miembros, porque creen que todo el mundo debe tener acceso a alimentos saludables a precios asequibles. Gracias al modelo ASC (en polaco *Rolnictwo Wspierane przez Społeczność*, RWS) llevan cinco años evolucionando y compartiendo los secretos de la agricultura con todos los miembros de la ASC.

Antes de empezar con esta ASC, Bartek y Ada trabajaban en grandes empresas, pero poco a poco cambiaron de estilo de vida hasta poner en marcha su propia ASC. Al principio cultivaban su huerta en su tiempo libre, los fines de semana. Poco a poco empezaron a producir algunos tipos poco conocidos de verdura a las cooperativas de Varsovia: pimientos picantes, algunas variedades de zanahorias... En un momento dado asumieron el riesgo de hacerse cargo de la granja de los padres de Bartek, cambiando sus trabajos estables en la capital por las botas de campo. Con el apoyo de una ONG que estaba fomentando el desarrollo de modelos de ASC en Polonia les fue posible crear una explotación estable y en funcionamiento que pudiera mantenerles. Después de cinco años de trabajar en su propia ASC son capaces de producir verduras de temporada de buena calidad para unas 300 familias.

Otros ejemplos de iniciativas polacas con historias similares, que podrían ser útiles para alguien que quiera poner en marcha una ASC:

Enlaces: www.wspierajrolnictwo.pl
Perfiles de Facebook:
https://www.facebook.com/groups/rwspolska/?epa=SEARCH_BOX.

2. Colaboraciones con otras ASC

Colaborar con otras granjas u otros grupos de ASC puede ser una manera de diversificar tanto clientes como productos. También puede ser una forma de acceder a recursos y compartirlos. Además, trabajar con otras granjas ecológicas o de ASC te conecta más con el sentimiento de solidaridad del movimiento más amplio por la agroecología y la soberanía alimentaria.

Gregoire Delabre, un productor de fruta del sur de Francia, explica los beneficios de colaborar con otro grupo para acceder a más clientes y repartir en un solo punto: "Yo vendo manzanas a 700 clientes a través de varios grupos de ASC. Me resulta cómodo tener un solo punto de reparto, donde se reúnen cientos de personas para recoger sus productos de varias personas productoras al mismo tiempo". Eva Wiechowska, de Polonia, explica otro tipo de colaboración: "Mi explotación, Kwaśne Jabłko (www.kwasnejablko.pl), quiere crear ASC en dos ciudades polacas - Olsztyn y Varsovia. *Queremos ser una ASC que funcione todo el año, lo cual en Polonia no es muy habitual."*

Tasos Tsakalis, de Grecia, habla también de las ventajas de colaborar con otras ASC para formar un grupo más grande a través del cual distribuir productos: "Mi reto más importante para este año es empezar un proyecto de ASC en dos ciudades (Chalkida y Atenas) y ayudar a encontrar personas consumidoras en ambas ciudades. La idea es crear un grupo de ASC con 8-10 personas productoras que aporten verdura, fruta, huevos, carne, salsas, pan, miel, etc, en mi región. Una vez a la semana, una de las personas productoras distribuye los productos en una de las dos ciudades".

3. ¿Qué es la diversificación de mercados?

Diversificar mercados significa expandirse y llegar a gente a la que no se llegaba antes, por ejemplo mediante nuevas formas de vender los productos.

4. ¿Por qué diversificar?

Muchas explotaciones combinan el modelo de ASC con otras vías de entrada de ingresos, por ejemplo vender en el mercado, a restaurantes o a tiendas minoristas. Con estas estrategias se asegura que las personas productoras no dependen únicamente de una fuente de ingresos - los grupos de ASC. Algunas personas productoras pueden tener ya experiencia en vender su producto a través de otras vías, por ejemplo directamente en la explotación, y pueden querer seguir haciéndolo.

Sin embargo, aunque desde un punto de vista económico esta estrategia puede resultar excelente, también puede dar lugar a problemas imprevistos.

Por otra parte, algunas personas eligen producir solo para los miembros de la ASC, lo cual puede dar lugar a otro tipo de dificultades: ¿Qué hacer en tiempos de escasez o de excedente (por ejemplo si tus miembros ya están saturados de determinado producto) ¿Qué hacer, económicamente, si la ASC es estacional y solo funciona parte del año?

5. ¿Qué opciones tienen las ASC a la hora de buscar estrategias diversificadas para la generación de ingresos?

Opción 1: Ofrecer productos extra que sus miembros puedan elegir comprar de forma adicional a la cesta, y/o ofrecer distintos tipos de cesta. Entre estos "extras" puede haber productos como huevos, flores o hierbas aromáticas.

Opción 2: Poner un puesto en el mercado, a través del cual vender los productos. Esta estrategia también es útil para reclutar a nuevos miembros, y puede servir como punto de recogida para las cestas de ASC.

Opción 3: Vender los productos a restaurantes. Esta puede ser una buena estrategia de marketing si el restaurante quiere dar visibilidad a su uso de tus productos. A menudo, esto requiere construir una relación previa con el restaurante y explicarles lo que es un modelo ASC. Informarles puede ayudar, por ejemplo, a que los restaurantes quieran comprar cortes más baratos de carne además de los cortes más caros y conocidos.

Opción 4: Distribuir a tiendas Esto resulta particularmente útil si tienes grandes cantidades de excedente de producto. También resulta útil generar ingresos produciendo cantidades grandes de un determinado producto que sepas que tiene mucha demanda.

Opción 5: Vender producto directamente en la explotación

Opción 6: Vender productos procesados Puedes hacer mermeladas, encurtidos, conservas y/o producto seco, como infusiones, que pueden incluirse en la cesta de la ASC especialmente en momentos de menos producción.

Opción 7: Formar relaciones económicas con otras ASC. Al ponerse de acuerdo para cultivar o producir específicamente para otra ASC se puede profundizar en estas relaciones y expandir las fuentes de ingresos, a la vez que se identifican los tipos de alimentos para las personas consumidoras.

Opción 8: Desarrollar un sistema de cestas independiente del compromiso habitual, con cestas con un precio mayor que el que pagan los miembros de la ASC.

Opción 9: Participar en actividades externas ("off farm") como actividades educativas, eventos, formación, talleres, catering con tus propios productos y/o agroturismo.

6. Advertencias y recomendaciones respecto a la diversificación de mercados

a. **Decidir el precio -** ¿Cómo estimar los beneficios de la diversificación más allá de la ASC, y merece la pena diversificar respecto al "modelo 100% ASC"? Lo que se suele hacer es empezar por comparar los precios de los productos con el de otras granjas y tiendas ecológicas de la zona. Algo que se suele hacer es mantener los precios de la ASC por debajo de las tiendas y explotaciones cercanas, para incentivar el compromiso a largo plazo de los miembros de la ASC. Como ya hemos apuntado en el capítulo de viabilidad económica, la formula pasa por saber los costos de nuestra producción. Comparar puede servirnos para ver las diferencias y poder revisar nuestras producciones pero el precio debemos construirlo en base a nuestra realidad y teniendo claro el por qué para poder justificarlo con los miembros del grupo.

b. **Planificación de la producción -** La planificación de la producción es complicada. Para poder llenar las cestas semanalmente hay que cultivar sucesivamente, lo que implica un tipo de planificación distinta a la que se necesita para cultivar una cantidad grande de un solo cultivo para vender al por mayor, y supone más tiempo de cosecha.

c. **Gestionar la escasez y los excedentes -** También hay que tener en cuenta cómo afrontar los posibles excedentes que se generen. ¿Le darás este excedente a los miembros de la ASC o los venderás? Si es así, ¿dónde? Por otra parte, si un cultivo falla, ¿podrás llenar las cestas con otros productos?

d. **Priorizar la transparencia -** es recomendable asegurarse de que el presupuesto y los precios de la ASC pueden ser consultados por todos los miembros de la ASC, para aumentar la transparencia. ¿Cómo comunicarás y diferenciarás entre los costes relacionados con la ASC y los generados por producir para otros mercados (no ASC)? Esto requiere estimar y separar costes, por ejemplo la cantidad de tu tiempo destinada a una actividad respecto a la otra, y/o el porcentaje del coste total del tractor que se le puede atribuir a la ASC.

e. **Valora a los miembros de la ASC -** ¡Tratar bien a los miembros de la ASC y expresar que aprecias su colaboración hará que se sientan valorados! Como dice Agnes Jansen, de Bioferma Albastre, Rumanía: "Da prioridad a los

miembros de tu ASC. Son tus VIPs, gente que se ha comprometido contigo y con tu explotación." Una persona que produce en una ASC y que no cuida a sus miembros espantará a las personas que pudieran querer unirse al grupo. Si aparecen problemas económicos, es importante presentarlos de forma transparente y con una actitud orientada a la búsqueda de soluciones. Recuerda que distintos mercados requieren distintos tipos de promoción y construir relaciones con distintos tipos de clientes.

f. **Participa en actividades no agrícolas -** es importante planificar y presupuestar actividades no agrícolas, que pueden venir de fuera del presupuesto corriente de la explotación. Asegúrate de incluir en el presupuesto el tiempo necesario para organizar y realizar estas actividades. Otra opción es incorporar a una persona que se encargue de estas actividades.

7. Enlaces y referencias

Estos son algunos recursos online con consejos prácticos para diversificar los canales de comercialización:
https://openfoodnetwork.org/
https://www.panierlocal.com/

Bashford, Jade, Kathleen Cross, Wolfgang Eichinger, Andreas Georgakakis, Morgane Iserte, Fabian Kern, Daniel Lesinsky, et al. *European Handbook on Community Supported Agriculture*. Aubagne: URGENCI, 2013. http://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/425101/.

Bouffartigue, Cathy, Wim Merckx, Jocelyn Parot, and Peter Volz. *Training in Alternative Food Distribution Systems: Regional Logistics*. Kernel Editions. Aubagne: URGENCI, 2015. http://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/425080/ http://urgenci.net/wp-content/uploads/2015/01/Training-in-AFDS_final_print.pdf.

Perényi, Zsofia, Morgane Iserte, Georgiana Paun, Mihaela Vetan, and Jan Valeska. *Be Part of CSA! Supporting Booklet for Training on Community Supported Agriculture*. Budapest: TVE/ProBioLiga/CRIES/URGENCI, 2016. http://urgenci.net/wp-content/uploads/2016/11/BPCSABooklet_2016_eng.pdf.

CAPÍTULO 4

CONSTRUYENDO COMUNIDAD

1. DOS ENFOQUES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDAD

Podemos distinguir dos enfoques principales para construir comunidad. El primero consiste en conectar con un grupo de consumo ya creado en una ciudad o área urbana cercana. En el segundo, la persona productora adopta un rol más activo y crea un grupo en torno a su explotación. Él o ella construye una red basada en las conexiones individuales con los miembros. En algunos casos más raros, es un grupo de consumo quien se acerca a una persona productora y le propone asociarse.

Ambos enfoques requieren que la persona productora deje el día a día de la granja y pueda comunicarse de forma regular con miembros potenciales y contarles lo que está haciendo.

Algunos contextos se prestan más a uno de los enfoques que al otro. Por ejemplo, hay regiones o países en los que a la mayoría de personas productoras les resulta nuevo el concepto de ASC, o que ni siquiera tienen experiencia agrícola previa. Por tanto, necesitan el apoyo de la comunidad.

CASO

"*Από κοινού*" (*Apo Koinou*), que significa "Todos juntos" en griego, es un buen ejemplo de iniciativa en la que se utilizan distintas herramientas para favorecer la construcción de comunidad. Apo Koinou es una comunidad cooperativa de Creta. La visión de los miembros de la comunidad es que están defendiendo una micro-economía autónoma y armoniosa en oposición a la economía de la competición y la búsqueda de beneficios a toda costa. Esta iniciativa tiene tres partes interconectadas: 1) cultivo, 2) educación y 3) actividades culturales. Estos tres sectores funcionan con asambleas individuales, así como una asamblea general conjunta en la que se toman las decisiones por consenso. La capacidad de participar en el proceso de toma de decisiones resulta esencial para pertenecer a la comunidad. Apo Koinou tiene varias actividades agrícolas. Por ejemplo, la ASC Kyklos (Círculo) reúne a diez pequeñas producciones de verdura, leche y conservas vegetales, todas miembros de la cooperativa y que participan en las asambleas semanales. Entre todas producen una cesta semanal para los miembros de la ASC. Los miembros de la ASC pueden elegir el contenido de la cesta mediante una web en la que seleccionan los productos. En el futuro será posible también pagar el esquema de cestas mediante una moneda alternativa, el Kouki. La cooperativa trata también de minimizar los residuos alimentarios gestionando conjuntamente una unidad de procesamiento y un restaurante de falafel, en los que se usan los productos que sobran. Además, habitualmente participan en esquemas de exportación solidaria a grupos ASC en otros países (Francia, Bélgica...). Las personas productoras de esta cooperativa "creen en el colectivo y luchan contra el aislamiento". *Animan a la población local a*

participar en las visitas a las explotaciones para entender mejor de dónde vienen los alimentos.

Para más información: http://www.apokinou.gr/el/

2. ¿DÓNDE ESTÁ TU COMUNIDAD Y CÓMO SON?

El Censo de ASC de Europa concluyó que los miembros de las ASC suelen ser jóvenes, urbanos, de alto nivel académico y socialmente comprometidos, y sostenía la hipótesis de que este conjunto de rasgos también está más abierto a la innovación.[7] Aunque el modelo de ASC está más establecido, el enfoque se ha expandido más allá de este núcleo inicial de población.

Para establecer la comunidad y construir una base sólida de personas consumidoras puede ser útil tener en cuenta algunas de las siguientes cuestiones. Aunque puede ser difícil llegar más allá de estos grupos, hay que considerar desde el principio cómo vas a integrar el principio de economía solidaria.

Actividad

Crea el perfil de tu miembro de la ASC ideal (o existente). Piensa en ello y escribe su edad, en qué trabajan, cuál es su situación económica y familiar Dónde viven, qué les gusta comer, dónde compran, cuánto tiempo libre tienen, qué leen, en qué más están implicados, por ejemplo organizaciones ecologistas, y qué les parece importante.

Entender mejor a tus miembros existentes o potenciales te ayudará a decidir cómo y cuándo encontrarlos y conseguir que participen. También te dará una visión más clara de qué pueden querer en la cesta, cómo hacérsela llegar y cómo hacer que mantengan su compromiso contigo y con tu explotación.

3. Cómo conseguir nuevos miembros

Una vez tienes una idea de quiénes son tus miembros y dónde están, hay varias opciones que puedes utilizar para promocionar tu ASC. La opción más sencilla será ¡si ya son clientes de tu granja!.

En el caso probable de que se necesiten buscar más miembros, podrías considerer las siguienes acciones (Enumerados en el manual “Be part of CSA”):

1. Busca gente en los mercados de productoras. Si ya has comercializado tus productos en un mercado, algunas de las clients satisfechas podrían estar interesadas en unirse a tu modelo de CSA.

7 Volz, Peter, Philipp Weckenbrock, Jocelyn Parot, and Nicolas Cressot. *Overview of Community-Supported Agriculture in Europe*. URGENCI. Aubagne: URGENCI, 2016. http://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/416085/ http://urgenci.net/wp-content/uploads/2016/05/Overview-of-Community-Supported-Agriculture-in-Europe-F.pdf.

2. Pregunta a personas amigas o vecinas si están interesadas. No empezarás a construir la confianza desde cero si tú ya tienes una relación con estas personas.
3. Si necsitas buscar más allá de tus círculos cercanos, busca grupos que ya existan como: Centros de día, organizaciones ecologistas, Iglesias, centros de trabajo, escuelas alternativas, centros de yota, etc. Todos estos grupos pueden ser espacios potenciales donde poder encontrar gente que está interesada en alimentación saludable y en relacionarse con espacios comunitarios. Además, podrías considerar ponerte en contacto con otras CSAs que ya existan, ellas pueden conocer algunas personas de tu region que ya estén familiarizadas con la idea. ¡Incluso pueden tener lista de espera!.
4. Contacta con tu red nacional de CSA o alguna ONG que esté trabajando en la promoción de los CSAs o temas similares (soberanía alimentaria, alimentación sostenible, economía social y solidaria, Desarrollo sostenible, etc.)

Para identificar y atraer miembros podrías intentar utilizar estos canales de comunicación:

- Postear o repartir flyers
- Organizar reuniones
- Difundir la idea entre la gente cercana
- Encontrar alguna periodista que pueda escribir una historia sobre los grupos de CSA.
- Difundir vía redes sociales, como Facebook.

4. ORGANIZACIÓN DE REUNIONES PÚBLICAS

Con tus primeras personas aliadas, deberías estar preparada para participar en reuniones públicas pensadas para atraer más personas consumidoras. Para una futura cooperación, es fundamental ser honesta y transparente en estas reuniones, las consumidoras aprecian estas cualidades.

No te preocupes si te falta experiencia o si tienes algunos miedos. La ASC es una asociación. Intenta involucrar a las consumidoras para encontrar soluciones.

Posible agenda para una primera reunión/charla pública:

- Qué es la Agricultura Sostenida por la Comunidad?
- ¿Por qué deberíamos alimentarnos con productos locales?
- ¿Por qué necesitan ayuda las pequeñas producciones?
- ¿Cuáles son los riesgos de la agroindustria?
- ¿Cuáles son las ventajas de ser parte de un grupo de ASC?
- Evaluar el nivel de compromiso de las participantes
- Si el grado de compromise/interés es alto, dar pasos para crear un grupo motor.

Los días de puertas abiertas o eventos en la finca son un buen camino para que las personas conozcan lo que haces, probar tus productos, encontrar más miembros potenciales y aprender más sobre la comunidad de la que podrían formar parte.

Es importante realizar un seguimiento sobre lo que funciona y lo que no funciona y anotarlo.

5. ¿CÓMO MANTENER A LOS MIEMBROS DEL GRUPO Y LOGRAR UN GRUPO ESTABLE?

Es importante considerar las diferentes formas en las que las personas se unen con el grupo de CSA. Si tu forma de distribución require transporte del product a la ciudad, con distintos puntos de recogida, entonces es probable que no puedas encontrarte demasiado cara a cara con las personas del grupo.

Aspectos para considerar:

- Construye una relación especial con los miembros (ej. Reunions cara a cara el día de reparto, eventos en la finca)
- Mantén a tus miembros informados (Un boletín seminal donde se pongan los productos en la cesta)
- Involucra a las participantes en el proceso de toma de decisions (con grupos de trabajo vía email por ejemplo)
- Facilita la cooperación entre los distintos miembros (Ej. Un grupo de Watsapp)

- Pide a los miembros feedback, sus opiniiones sobre los productos, aspectos a mejorar…
- Si es necesario da información sobre los productos menos conocidos, o aspectos que te parezcan relevantes del contenido de la cesta esa semana. En cierta medida, en estos grupos también se trata de "reeducar".
- Integrar cierto grado de flexibilidad dentro del Sistema (Por ejemplo, introducer una caja de intercambio de productos)

6. CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDAD, COMUNICACIÓN Y PROCESO EN EL GRUPO.

La construcción de comunidad require actuaciones específicas. Es importante que las personas que participant del grupo se sientan parte de una comunidad, lo que les facilitará la confianza y el apoyo mutuos, así como un major entendimiento de lo que supone producir de forma saludable y accessible. ¡La construcción de la relación del grupo, de la comunidad, hará tu trabajo como productora mucho más sencillo y disfrutable!

En cualquier caso, la mayoría de los grupos de CSA no pueden asumir pagar a una persona professional para asumir la tarea de facilitación grupal, por lo que sería estratégico encontrar personas dentro de la comunidad que pudieran aportar conocimientos para desarrollar esta tarea. ORganizar bien las actividades, facilitar las reuniones en las que se aborden las necesidades de la producción… Es especialmente importante a la hora de abordar las reuniones en las que se presentan aspectos más complicados como los presupuestos o las cuotas de los miembros.

Actividad

El ejercicio siguiente[8] se diseñó para ayudar a las participanes a entender mejor que la construcción de la comunidad y generar otras relaciones conllevan multiples tareas y responsabilidades. Estas tareas no se van a realizar de forma espontánea por sí mismas y por eso es importante identificar qué personas las podrán realizar así como un buen reparto de las tareas entre las distintas personas del grupo.

Tiempo sugerido: 40 minutos. 20 minutos para el ejercicio de etiquetado y 20 minutos para la discusión en plenaria.

8 This activity was initially presented in Perényi, Zsofia, Morgane Iserte, Georgiana Paun, Mihaela Vetan, and Jan Valeska. *Be Part of CSA! Supporting Booklet for Training on Community Supported Agriculture*. Budapest: TVE/ProBioLiga/CRIES/ URGENCI, 2016. http://urgenci.net/wp-content/uploads/2016/11/BPCSABooklet_2016_eng.pdf.

La persona que facilita la actividad divide al grupo en 4 grupos pequeños y pide a cada grupo que elija a una persona que será la coordinadora/productora del grupo de ASC. El resto de participantes del grupo pequeño escribirán en post-its de colores todas las tareas que creen que están relacionadas con la creación de comunidad dentro de un context de ASC. Las personas identificadas como coordinadoras se ponen en el centro del grupo. Las participantes le pegan por el cuerpo las tareas que han identificado. Es bueno hacer una foto de la persona con los post-its cuando se termina esta parte. Después se recogen los post-its y se categorizan para pasar a la discusión:

¿Cómo ha sido este ejercicio? ¿Cómo se siente la coordinadora/productora con todas estas tareas? ¿Qué conclusions se pueden sacar de este ejercicio? ¿Cómo se puede gestionar esto sin estar sobrepasada? Y ¿Cómo puedes ayudar tú en este proceso?

7. HERAMIENTAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDAD.

Hay varios enfoques que se pueden utilizar para facilitar el Desarrollo comunitario de tu grupo de ASC. Entre los posibles enfoques está la utilización de ejercicios de visión a future para que todo el grupo entienda desde una construcción colectiva qué les gustaría que lograra el grupo, cómo se pueden tomar las decisiones y cómo se pueden mejorar los distintos estilos de comunicación. Algunas de estas herramientas están disponibles en internet, otras se adquieren mediante cursos presenciales.

Un miembro del grupo de ASC que ve cómo las productoras continúan trabajando, después de su compromise de meses o años podrían empezar a cuestionarse el significado de esta asociación. Por eso es importnate enseñar lo útil que es su apoyo y su compromise para tí. ¡Ellas son una parte clave para el cambio!

Colaboración: Con herramientas de colaboración, nos referimos a herramientas que permiten trabajar juntas si estar en el mismo lugar. El concepto de “oficina sin papeles” viene de concebir un lugar donde todo está organizado de forma digital y es accessible para todas las personas del grupo. Necesitamos herramientas de colaboración para compartir archivos, trabajar de forma simultánea en documentos, compartir el calendario, contactos o tomar notas. La selección de herramientas incluye:

Nextcloud: Para compartir documentos, calendarios y contactos
Onlyoffice: Editar documentos compartidos
Etherpad&CodiMD: Notas
https://hack.allmende.io/solidbase-collaboration

Comunicación: La comunicación es la razón más común para utilizar las herramientas TIC. Las iniciativas diferencian entre la comunicación interna de los grupos de trabajo y la comunicación externa. Existen herramientas que pueden ser divididas en "uno-para-varias" y "varias-para-varias". La comunicación "uno-a-varias" es una comunicación que parte de un lado donde se busca compartir información y no necesariamente discutirla. Este tipo incluye páginas web, blogs, boletines y algunas redes sociales. Las herramientas de "varias-a-varias" permite una comunicación más dinámica. Incluyen Chats, emails, listas de correo, foros, llamadas en grupo y redes sociales.

Algunas referencias (En inglés)

Sociocracia:

Sociocracy: http://www.sociocracy.info/

Forma del consejo:

Way of Council: http://waysofcouncil.net/

Comunicación no violenta:

Nonviolent communication: http://www.cnvc.org

Mailchimp para boletines informativos:

Mailchimp for newsletters: https://mailchimp.com/

8. REFERENCIAS

Bouffartigue, Cathy, Wim Merckx, Jocelyn Parot, and Peter Volz. *Training in Alternative Food Distribution Systems: Regional Logistics*. Kernel Editions. Aubagne: URGENCI, 2015. **http://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/425080/** http://urgenci.net/wp-content/uploads/2015/01/Training-in-AFDS_final_print.pdf.

Reisman, Erica. "The Experience of Members of European CSAs." Master Thesis. Lyon: ISARA / NMBU, October 10, 2018.

Volz, Peter, Philipp Weckenbrock, Jocelyn Parot, and Nicolas Cressot. *Overview of Community-Supported Agriculture in Europe*. URGENCI. Aubagne: URGENCI, 2016. **http://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/416085/** **http://urgenci.net/wp-content/uploads/2016/05/Overview-of-Community-Supported-Agriculture-in-Europe-F.pdf**.

CONCLUSIÓN

Este manual está basado en los intercambios que tuvieron lugar entre productoras durante el encuentro Europeo de ASC que tuvo lugar en Ostrava en Septiembre de 2016, y en Thessalonica en Noviembre de 2018. Estos encuentros fueron compartidos también en un encuentro específico entre productoas que se organizó en Cascina Santa Brera, Italia en Febrero de 2018. Este encuentro consistió en un programa de 5 días para productoras de ASC. Treinta productoras de toda Europa se reunieron en una finca ecológica de permaculture llamada Cascina Santa Brera cerca de Milán para "compartir de primera mano sus experiencias produciendo alimentos saludables y sostenibles para comunidades locales, y aprender nuevas capacidades para mejorar en el oficio de ser productoras".[9]

Este manual de productor a productora puede ser entendido como una recopilación de diferentes experiencias de estos agricultores de ASC, la mayoríai productoras de vegetales. Este increíble conocimiento debería ser protegido con cuidado. En cualquier caso, se deberían incorporar actualizaciones y aportaciones en la medida en la que los actors de este movimiento de ASC ganan en mayor experiencia.

Este manual es también una herramienta para la estrategia más amplia de la red internacional URGENCI, para reforzar los intercambios entre productoras dentro del movimiento de ASC. Como muestran los estudios sociológicos a lo largo de todas las regions, las productoras están peligrosamente aisladas. Esto sucede aún más en el caso de las productoras "pioneras", así como las productoras de ASC quienes a veces enfrentan un ambiente professional muy hostil. Este manual se esfuerza en formper ese aislamiento. Esta es una herramienta, entre otras muchas, usada para apoyar y reforzar a las productoras de la ASC. Otras formas para compartir experiencias y conocimiento entre las productoras incluye la plataforma de conocimiento online crada por URGENCI y sus socias dentro del Proyecto CSAct! (http://csact.urgenci.net). Estos diferentes enfoques para la formación y el aprendizaje no deberían entenderse en competencia entre ellos, sino como herramientas complementarias. Una herramienta de formación online no puede reemplazar a un manual y un manual nunca podrá reemplazar las intercacciones de una formación presencial. Este manual es por lo tanto. Modesto en sus ambiciones. Es solamente una herramienta para ayudar en la formación de productoras para la ASC.

9 https://urgenci.net/csact-springs-into-action/

De todas formas, este manual es oportuno y busca satisfacer una gran necesidad de formación identificada por las propias productoras de la ASC como un element clave el la transformación socio-política más amplia que está aconteciendo hoy. Sin una buena base de formación, no puede haber una transición agroecológica. Sin la transición agroecológica continuaremos hacienda frente a los horribles impactos del cambio climático y la pérdida de biodiversidad. Por lo tanto, la ASC representa más que un modelo viable de marketing basado en la asociación. Podría representar una nueva forma de producción y de creación de comunidades.

Mucha gente pequeña,

en muchos sitios pequeños por todo el mundo,

construyen pequeñas Huertas

que alimentarán el mundo

Gustavo Duch
(Periodista y activista por la Sob. Alimentaria)
Mucha gente pequeña, Pol.len Ediciones, 2012

El objetivo de este cuadernillo es dotar a futuras y/o nuevas personas productoras interesadas en participar en un modelo ASC de ejemplos de buenas prácticas y del conocimiento económico, técnico, logístico, agrícola y social que necesitan. Para esto se han recogido consejos y reflexiones de productoras experimentadas en modelos ASC de toda Europa.

Aborda cuestiones como: ¿Cómo Podemos entender el oficio de una persona productora de CSA? ¿Qué tipos de capacidades se requieren? ¿Cómo entendemos los éxitos y los fracasos respect a la viabilidad de las producciones dentro de la ASC?
¿Qué estrategias son más existosas a la hora de organizar una producción para la ASC? ¿Qué herramientas es necesario crear y compartir? ¿Cómo podemos mejorar la organización entre multiples productoras? ¿Cómo podemos organizar major la construcción comunitaria dentro de un grupo de ASC?

Además del conocimiento, las capacidades y la experiencias que se reuiqeren para organizar un Sistema complejo, basado en la producción agroecológica, las productoras de ASC necesitan capacidades para construir una organización social, algo que se subraya en este manual.

Este manual consta de los siguientes 4 capítulos:

1. **Retos en la producción:** ¿Cuáles son los principals retos que enfrentan las personas productoras de ASC? Este capítulo profundiza en aspectos como la fertilidad del suelo, el riego, la biodiversidad o la planificción del cultivo.

2. **Viabilidad económica:** ¿Cómo definimos una cuota justa? Las productoas necesitan determiner qué se considera justo así como cuánto producir para poder alcanzarla.

3. **Diversificación del marketing, logística y distribución.** Muchas producciones combinan los grupos de ASC con otras formas de distribución, como la venta en mercados y/o restauración. Esta puede ser una muy buena estrategia pero también puede generar conflictos. ¿Cómo encajar este modelo de multi-producción

4. **Construcción de comunidad.** ¿Cómo podemos animar a personas comprometidas a apoyar a las productoras de ASC facilitando su disponibilidad de tiempo para centrar sus energías y capacidades en producir una alimentación de calidad con un mayor cuidado para ellas?